

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MANTELERÍA FINA
ARTESANAL**

CASO: SIRANACO

**TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDREA GAMBOA LEÓN

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA BRITO

QUITO, SEPTIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Ing. Irina Verckovitch

Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

A mi familia, quienes con su amor y apoyo
incondicional son un pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos por ser parte de este logro.

A mi director de tesis Fabián, e informantes Irina y Paulina, gracias por todo su apoyo y por guiarme con sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a mi tío Fabián, por su tiempo, dedicación e interés en examinar detalladamente y mejorar la presente investigación.

Gracias a mi prima Lucía por abrirme las puertas de su empresa y facilitarme toda la información necesaria para desarrollar este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
1 EMPRESA SIRANACO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 ANÁLISIS INTERNO	5
1.2.1 Reseña Histórica.....	5
1.2.2 Giro del negocio	6
1.2.2.1 Portafolio de productos.....	7
1.2.2.2 Proveedores.....	8
1.2.2.3 Clientes	11
1.2.2.4 Mano de obra	12
1.2.2.5 Situación financiera.....	13
1.2.2.6 Objetivos.....	16
1.3 ANÁLISIS EXTERNO	17
1.3.1 Factores sociales.....	17
1.3.2 Factores económicos	18
1.3.3 Factores político - legales	23
1.3.4 Factores tecnológicos	28
1.3.5 Competidores	28
2 MARCO REFERENCIAL	30
2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD	30
2.1.1 Importancia de la calidad.....	32
2.2 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	34
2.2.1 Aspectos organizacionales de un Sistema de Gestión de Calidad	35
2.2.2 Leyes locales aplicables a un Sistema de Gestión de Calidad	39
2.3 VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS	41
2.3.1 Ventajas internas de un SGC	42
2.3.2 Ventajas externas de un SGC.....	43
2.4 PRÓPOSITO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS	44
2.5 DEFINICIÓN DE PROCESO.....	45
2.5.1 Clasificación de los procesos	46
2.5.1.1 Procesos Operativos	47
2.5.1.2 Procesos de Apoyo	47
2.5.1.3 Procesos de Gestión	48
2.5.1.4 Procesos de Dirección	48

2.5.2	Elementos de un proceso	51
2.5.3	Factores de un proceso	52
2.5.4	Cómo se maneja un Sistema de Gestión de Calidad mediante procesos.....	53
2.6	DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESO.....	56
2.7	DEFINICIÓN DE INDICADOR.....	57
2.7.1	Componentes de un indicador.....	59
2.7.2	Clases de indicadores	59
3	DISEÑO DE UN SGC PARA LA EMPRESA SIRANACO	63
3.1	ALCANCE	63
3.2	OBJETIVOS.....	64
3.2.1	Objetivo general.....	64
3.2.2	Objetivos específicos.....	64
3.3	METODOLOGÍA.....	65
3.3.1	Tipo de estudio.....	65
3.3.2	Método de investigación.....	67
3.3.3	Técnicas de recolección de datos	67
3.3.3.1	Fuentes primarias	67
3.3.3.2	Fuentes secundarias.....	68
3.4	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES	68
3.4.1	Levantamiento de procesos.....	68
3.4.2	Mapa de procesos.....	69
3.4.3	Diagrama de procesos.....	71
3.4.3.1	Diseño de producto	71
3.4.3.2	Promoción del producto	71
3.4.3.3	Generación y entrega de pedido a bordadoras	72
3.4.3.4	Recepción del pedido	72
3.4.3.5	Empaque y envío del producto	73
3.4.3.6	Adquisición de materia prima.....	73
3.4.3.7	Nómina	74
3.4.3.8	Facturación	74
3.5	DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	75
3.5.1	Análisis del valor agregado.....	76
3.6	ANÁLISIS DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008.....	78
3.6.1	Análisis del punto 4 – Sistema de gestión de la calidad.....	79
3.6.2	Análisis del punto 5 – Responsabilidad de la dirección	83
3.6.3	Análisis del punto 6 – Gestión de los recursos	85
3.6.4	Análisis del punto 7 – Realización del producto.....	86
3.6.5	Análisis del punto 8 – Medición, análisis y mejora	91
4	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	97

4.1	INTRODUCCIÓN	97
4.2	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO.....	97
4.2.1	Procesos Estratégicos	98
4.2.1.1	Gestión estratégica	98
4.2.1.2	Gestión de la calidad	98
4.2.1.3	Gestión de relaciones nacionales e internacionales	98
4.2.2	Procesos misionales.....	98
4.2.2.1	Diseño del producto	98
4.2.2.2	Entrega y recepción de pedido con bordadoras	98
4.2.2.3	Empaque y envío del producto	98
4.2.2.4	Servicio post venta	98
4.2.3	Procesos de apoyo	98
4.2.3.1	Gestión de recursos	98
4.2.3.2	Gestión de recursos humanos	99
4.2.3.3	Gestión financiera	99
4.3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	99
4.3.1	Propósito.....	99
4.3.2	Alcance	99
4.3.3	Responsable del proceso.....	99
4.3.4	Definiciones	99
4.3.5	Políticas	100
4.3.6	Indicadores.....	100
4.3.7	Documentos	100
4.3.8	Registros	100
4.3.9	Diagrama de flujo.....	100
4.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	102
4.4.1	Cronograma de implementación	102
4.4.2	Responsables de la implementación.....	102
4.4.3	Fases de implementación.....	103
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1	CONCLUSIONES	105
5.2	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	9
TABLA No. 2	10
TABLA No. 3	15
TABLA No. 4	50

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN No. 1	101
--------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.....	19
GRÁFICO No. 2.....	20
GRÁFICO No. 3.....	21
GRÁFICO No. 4.....	27
GRÁFICO No. 5.....	33
GRÁFICO No. 6.....	70
GRÁFICO No. 7.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1.....	112
ANEXO No. 2.....	116
ANEXO No. 3.....	117
ANEXO No. 4.....	118
ANEXO No. 5.....	126
ANEXO No. 6.....	128
ANEXO No. 7.....	129

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza la problemática en gestión de calidad de la empresa Siranaco, con el fin de mejorar la productividad de la organización mediante la optimización de los procesos actuales e implementar nuevos, acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

En el primer capítulo se realiza un análisis organizacional de la empresa, donde se detalla el giro del negocio: portafolio de productos, proveedores, clientes, mano de obra, situación financiera y objetivos. Se hace referencia a factores externos y su influencia sobre la organización. Para el desarrollo de este capítulo se realizaron entrevistas a los colaboradores de la organización, quienes proporcionaron datos e información oportuna.

El segundo capítulo proporciona conceptos teóricos relacionados con la investigación, como calidad, procesos (clasificación, elementos y factores), mapa de proceso e indicadores. Adicionalmente se detallan las ventajas internas y externas de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.

En el tercer capítulo se establece y define el alcance, objetivos y metodología a aplicar para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad. Se realizó un diagnóstico de los procesos para conocer como se desarrollan las actividades y el grado de interrelación que tienen, esto permitió levantar el mapa de procesos actuales.

El manejo de la herramienta “análisis del valor agregado” contribuyó a la determinación de oportunidades de mejora y desarrollo del Manual de Procedimientos para la empresa Siranaco. En referencia a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 de los puntos 4 al 8, se analizó detalladamente la relación de los requisitos de la norma versus la situación actual de la empresa, con el fin de establecer procesos mejorados, responsables e indicadores.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de nuevos procesos en base a las fortalezas y debilidades detectadas y a las brechas identificadas referente a los requisitos de la norma. El manual de procedimientos cubre todos los procesos que conforman la nueva estructura de la empresa, y que incluye propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, políticas, indicadores, documentos, registros y diagrama de flujo. Adicionalmente se sugiere un plan de implementación en el que se establece tiempos para cada fase y responsables.

INTRODUCCIÓN

Siranaco, empresa creada en el 2011 con el objetivo de promover el trabajo de las bordadoras de la provincia de Imbabura en el mercado extranjero; busca brindar una mejor calidad de vida a las mujeres de las comunidades de Aguchagua, Caranqui, Esperanza, Paniquinda, Chirihuasi y Zuleta.

Con el fin de garantizar productos de calidad excepcional, se diseñó un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. La norma aporta directrices que guían y favorecen a mejorar el desarrollo del producto, lo cual facilita la comercialización en mercados internacionales; a la par que fomenta mejoras en los diferentes procesos de la organización.

Una vez identificadas las necesidades y expectativas de la organización, inicia el desarrollo del mapa de procesos a través del levantamiento y mejora de los procesos, con el propósito de analizar y eliminar actividades que no agreguen valor a la empresa y al cliente.

En base al mapa de procesos propuesto se diseñan indicadores de gestión, mediante los cuales es posible evidenciar de forma clara y detallada el desarrollo y progreso de cada proceso, esto contribuye a mantener una mejora continua en la organización.

1 EMPRESA SIRANACO

1.1 ANTECEDENTES

El proceso de comercialización es una fuente primordial de recursos para el empresario y el país; dicho proceso juega un papel muy importante en la sociedad, es parte de la solución a problemas económicos y sociales.

La actividad de producción incluye todos los procesos y técnicas que transforman las materias primas en productos elaborados.

La producción y comercialización actualmente se encuentra en una fase compleja, ya que existen varios factores que influyen, como por ejemplo factores de índole económico, tecnológico, cultural, ambiental entre otros.

La administración como tal, cumple una función muy importante, ya que cubre todos los aspectos necesarios para que una organización pueda desarrollarse de una manera óptima; brinda pasos fundamentales para la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Según Pérez Fernández de Velasco (2010), una organización debe partir del principio de que el proceso es la forma natural de organizar el trabajo.

En este caso se debe buscar establecer un desempeño de trabajo organizado en el que cada miembro de la empresa tenga claras sus funciones y responsabilidades, con enfoque en el cliente final. Por otro lado la organización orienta el trabajo desde la visión de la totalidad del proceso y no por departamentos o tareas específicas.

La gestión por procesos es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.

La gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave.
- Busca la eficacia total de la empresa y no solo la eficacia local, es decir por departamento.

Taylor (1911), en base a su investigación desarrollada construyó una teoría de administración y funcionamiento para las empresas.

El resultado de esta investigación brinda directrices a los directivos de las organizaciones, estas pautas se clasifican en los siguientes puntos:

- “Estudio científico del trabajo”; todos los elementos de trabajo del obrero deben ser desarrollados por la Alta Dirección y especialistas de la organización, con el fin de definir los procesos y eliminar el uso de métodos empíricos.

- “Selección científica y entrenamiento del obrero”; seleccionar en base a las aptitudes del obrero, para posteriormente preparar y formar al obrero. Taylor afirma que todo trabajador puede ser apto para un puesto de trabajo como mínimo.
- “Sinergia entre el estudio científico del trabajo y la selección científica del trabajador”; la Alta Dirección debe asistir al obrero para que aplique los principios científicos en su trabajo.
- “Cooperación entre dirigentes y obreros”; responsabilidades y trabajo se debe dividir de la manera más equitativa posible entre la administración y los obreros.

La administración tiene varios principios, los cuales pueden adaptarse de acuerdo a la necesidad de cada organización. Una vez implementados y desarrollados estos aspectos, se obtendrá un producto final de alta calidad, el cual entra a la fase de comercialización.

En dicha fase entran varios actores, beneficiando tanto directa, como indirectamente a todos los involucrados.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Reseña Histórica

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan en la época de la colonia, cuando la lana de la oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

Zuleta, población ubicada en la parte sur oriental de la provincia de Imbabura, alberga a varios grupos de bordadoras, como “Asociación Sara Huarmi” y “Asociación de Mujeres Bordadoras de Zuleta”, acorde a datos proporcionados por el Ministerio de Industrias (Revista País Productivo, 2013).

Con el objetivo de potenciar el trabajo de las bordadoras, creando marcas colectivas y mejorando el producto para la exportación; se creó el Consorcio de Mujeres Bordadoras de Imbabura.

Siranaco se creó a finales del año 2011 con la visión de un miembro de la tripulación de un yate privado; tipo de navíos que utilizan productos selectos de calidad superior.

El objetivo de la organización es producir mantelería fina artesanal de alta calidad (productos exclusivos, totalmente hechos a mano y con selectas fibras naturales) para ofertar al mercado norteamericano y europeo, a más de promover una mejor calidad de vida para las mujeres artesanas de los Andes Ecuatorianos, a través de la promoción de sus productos en mercados extranjeros.

1.2.2 Giro del negocio

Siranaco, empresa ecuatoriana dedicada a la producción de mantelería fina hecha a mano por mujeres artesanas de la provincia de Imbabura, exporta sus productos al mercado americano y europeo.

Utiliza materias primas importadas y nacionales y crea diseños exclusivos y personalizados para cada uno de sus clientes.

Su mercado está enfocado a yates privados, aviones, galerías y mansiones.

1.2.2.1 Portafolio de productos

Actualmente Siranaco cuenta con los siguientes productos: individuales, servilletas cocktail, servilletas té, posa vasos, cubre charoles y cubre paneras.

Los productos mencionados son ofertados en los siguientes tipos de tela: algodón, bamboo, lino y hemp.

Tipo de terminados (diseño de bordado): hemstitch pequeño (fine single hemstitch), hemstitch grande (large hemstitch), hemstitch coqueado (crossed hemstitch), multiple hemstitch, media luna (have moon), doble media luna (double have moon), crochéy rústico (rustic).

Tipo de diseño de esquinasterminadas: esquina recta con hemstitch coqueado (straight corners crossed hemstitch) y esquina rombo (rombo corners).

Los ejemplos de los productos según tipo de tela, terminado y tipo de diseño de esquina se presentan en el anexo No. 01.

1.2.2.2 Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras organizaciones con existencias (artículos), que son directamente vendidos o que serán transformados previamente a su venta.

La relevancia de considerar al proveedor como un recurso importante de la empresa es otro de los principios del movimiento japonés de “Calidad Total”. La relación cliente-proveedor, tradicionalmente basada en el precio, se convierte en una relación multidimensional que requiere una gestión estructurada a largo plazo.

Una vez determinadas las necesidades de la empresa, se debe realizar la gestión de compras, dentro de la cual se seleccionará a la organización que provea la calidad adecuada, al menor costo, las mejores condiciones de financiamiento y en el tiempo indicado. Para seleccionar al proveedor, la empresa debe evaluar su fiabilidad. Esta actividad garantizará que el servicio o materia prima solicitada será entregada a tiempo, acorde a las condiciones establecidas.

Actualmente, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el algodón, poliéster, acrílicos, lana y seda.¹

En las siguientes tablas se indican los principales proveedores de Siranacoy los montos de compra a cada uno.

¹Capítulo 2, pág. 14. Tesis: Desarrollo de estrategias de trade marketing y branding para la línea de ropa interior femenina Chamela, aplicables para el mercado en la ciudad de Quito. Autores: Fabián Gamboa y José Luis Acosta, Quito-2009.

TABLA No. 1

Proveedores de Siranaco

Proveedores locales	
Telas	Mil Colores Cía. Ltda.
	D' Lu Fashion Dealer y Diseño S.A.
	Ponte Selva
Hilos	El Carrete Herrera Johansson Nino Leandro
Envío de producto	FedEx
	POST office.net
Diseño	The Designers Troup (Diseño gráfico y empaque de producto)
Suministros de oficina	PACO
Empaque de producto	Entrepapeles
Proveedores internacionales	
Telas	Ultra Fabrics (Florida, EEUU)
	Pioneer Linens (Florida, EEUU)
Diseño y fotografía	Lane Forrer Fotografía (Florida, EEUU)
	Ma. Carmen Moya Diseño página web (Madrid, España)

Fuente: Investigación realizada
Entrevista a Lucía Gamboa - Gerente General de Siranaco (abril 2014)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

TABLA No. 2

Montos de compra a cada proveedor

	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Proveedores Locales					
TELAS					
Mil Colores	-	359,04	990,64	644,05	1993,73
D'Lu	-	-	-	24,15	24,15
Ponte Selva	-	-	105,24	-	105,24
HILOS					
El Carrete	-	39,7	35,38	8,39	83,47
ENVIO DE PRODUCTO					
FedEx	-	-	677,42	74,9	752,32
POST office.net	-	-	166,81	-	166,81
DISEÑO					
The Designers Troup	-	154,32	-	-	154,32
SUMINSTROS DE OFICINA					
PA CO	-	-	45,2	16,12	61,32
EMPAQUE					
Entrepapels	-	16,53	161,34	-	177,87
Sub Total		569,59	2182,03	767,61	3519,23
Proveedores Internacionales					
TELAS					
Ultra Fabrics	-	3365,08	526,74	-	3891,82
Pioneer Linens	-	-	22,1	-	22,1
DISEÑO Y FOTOGRAFIA					
Lane Forrer	-	900	-	250	1150
Mary Carmen Moya	-	450	350	-	800
Sub Total		4715,08	898,84	250	5863,92
TOTAL		5284,67	3080,87	1017,61	9383,15

Fuente: Investigación realizada
Datos históricos Siranaco

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Acorde a los datos indicados en la Tabla No. 02, se puede observar que la mayor inversión de proveedores se realizó en el año 2012, con un total de \$5.284,67. Este valor se atribuye a que en dicho periodo se adquirió en gran parte la totalidad de la materia prima con la que cuenta actualmente la organización. También se destaca que con el proveedor local que más relación se mantiene es con la empresa Mil Colores. Esto se debe a que al estar ubicado en Ecuador se facilita la revisión de materia prima en sus locales, adicional a esto, Mil Colores proporciona un descuento especial por compras al por mayor.

En lo referente a proveedores internacionales, se mantiene una estrecha relación de negocios con Ultra Fabrics, quien oferta una amplia variedad de telas, de alta calidad; lo que contribuye a una de las características principales de los productos de Siranaco, la calidad de sus productos.

1.2.2.3 Clientes

Los clientes son personas naturales o jurídicas que demandan bienes producidos por una empresa. Parte fundamental del éxito de una organización es la demanda de sus clientes, la misma que debe ser satisfecha con los mejores estándares de calidad.

La cartera de clientes de Siranaco abarca los siguientes:

- Yates:
 - ✓ Parafine (Miami, Florida - EEUU)
- Galerías:
 - ✓ Laurie Jayne (Miami, Florida – EEUU)
 - ✓ IK Gallery (Dania Beach, Florida – EEUU)

- Empresas especializadas en suministros para barcos
 - ✓ BWA (Barcelona, España)
 - ✓ Evolution Uniforms (Barcelona, España)
 - ✓ National Marine Suppliers (Fort Lauderdale, Florida – EEUU)
 - ✓ Yatch Next (Fort Lauderdale, Florida – EEUU)
 - ✓ New Wave (Fort Lauderdale, Florida – EEUU)

El cliente más importante de la organización es la Galería “LorieJane” ubicada en Miami, esto se debe a que se mantiene una negociación especial con dicho cliente, el producto se entrega a consignación.

Las empresas especializadas en suministros para barcos cuentan con muestras de los productos que oferta Siranaco, actualmente se realizan reuniones con varias empresas de este tipo con el fin de consolidar negocios.

El Gerente General de Siranaco es miembro de la tripulación del yate privado “Parafine”, lo cual ha facilitado en gran medida el acercamiento de la organización a este cliente.

1.2.2.4 Mano de obra

Es el recurso humano que interviene en el proceso productivo con aporte tanto de esfuerzo físico como mental. Actualmente Siranaco cuenta con 14 colaboradores, distribuidos entre 9 bordadoras y 5 personal administrativo.

Los pedidos con los que cuente la empresa es un factor determinante para las bordadoras, ya que sus servicios son contratados en base al nivel de demanda con el que cuente la empresa.

1.2.2.5 Situación financiera

Nacional Financiera de México (2013) indica que el Balance Generales un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Muestra todos los bienes propiedad de la empresa (activo), así como todas sus deudas (pasivo) y por último el patrimonio de la empresa (capital). Su elaboración podrá ser mensual, semestral o anual de acuerdo con las necesidades del propio microindustrial.

El Estado de Resultados es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en un periodo determinado.

Dichos estados financieros componen el fundamento para realizar un análisis financiero de la organización y poder determinar en que puntos se puede realizar mejoras, inversiones o reducción de gastos.

Se adjuntan los referidos estados financieros de Siranaco, en los anexos 2 y 3; Anexo 2 – Estado de Resultados, Anexo 3 – Balance General.

Los mismos corresponden a los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 (con fecha de corte 31 de junio del 2014).

Es de suma importancia recalcar que en el año 2011 no existen registros contables, este hecho se da ya que en dicho periodo se inició el proceso de determinar si los productos de Siranaco tendrían acogida en el mercado objetivo.

En referencia al Estado de Resultados correspondiente a los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014, se determina que el pico más alto de crecimiento de la organización es en el año 2013, con ventas que superaron los \$4000, resultado de los esfuerzos realizados para consolidar las ventas de la organización,

mediante visitas realizadas a los clientes existentes y posibles clientes, quienes recibían toda la información necesaria sobre los productos de Siranaco.

En base al Balance General la empresa cuenta con un activo razonable, la mayor parte de dicho componente es caja-bancos, cuenta que incrementó en \$600 del año 2012 al 2013. Este hecho se debe a que la mayoría de las ventas realizadas en el periodo 2013 son canceladas en efectivo, el rango de incremento es de \$50 por mes.

Es de vital importancia señalar que en el año 2013 las cuentas por cobrar se duplicaron en comparación al año 2012, la razón de esto subyace en el incremento de ventas. El incremento de clientes viene acompañado de un aumento de cuentas por cobrar, el cual es acordado en la negociación.

Siranaco no cuenta con pasivos ya que todas sus adquisiciones han sido canceladas al momento de la compra, no se han realizado préstamos ya que se cuenta con capital propio. En el año 2014 la cuenta “otras cuentas por pagar” incrementa en \$57, esto se debe a que existe una cuenta pendiente de pago con el Diseñador (The Designers Troup).

En la siguiente tabla se pueden visualizar los montos de venta de cada producto de Siranaco.

TABLA No. 3

Montos de venta de cada producto

		VENTAS		
Producto	Tela	Unidades	PVP	Año
Cubre charol	algodón pima	12	\$ 150,00	2011
Total 2011		12	\$ 150,00	
Posavasos	lino y organdy	30	\$ 360,00	2012
Posavasos	algodón pima	18	\$ 180,00	2012
Posavasos	lino	12	\$ 120,00	2012
Total 2012		60	\$ 660,00	
Posavasos	lino	8	\$ 84,00	2013
Cubre charol	organza	2	\$ 79,00	2013
Cubre charol	organza	2	\$ 104,00	2013
Individuales	lino	12	\$ 516,00	2013
Servilletas	lino	12	\$ 540,00	2013
Individuales	organdy	14	\$ 785,00	2013
Servilletas	organdy	14	\$ 685,00	2013
Individuales	lino	12	\$ 516,00	2013
Servilletas	lino	12	\$ 668,40	2013
Posavasos	lino	18	\$ 279,00	2013
Posavasos	algodón pima	12	\$ 120,00	2013
Total 2013		118	\$ 4.376,40	
Posavasos	algodón pima	24	\$ 240,00	2014
Posavasos	algodón pima	72	\$ 720,00	2014
Posavasos	algodón pima	72	\$ 720,00	2014
Cobertor para caja de Kleenex	tela panamá	14	\$ 308,00	2014
Cobertor para caja de Kleenex	tela panamá	14	\$ 364,00	2014
Boudoir sham, pima cordón	algodón pima	1	\$ 59,00	2014
Tela Linor Siranaco	linor siranaco	1	\$ 384,00	2014
Plate rest	linor	40	\$ 500,00	2014
Individuales	algodón stretch	14	\$ 484,40	2014
Individuales	lino cielo	8	\$ 232,00	2014
Total 2014		260	\$ 4.011,40	
Total 2011-2014		450	\$ 9.197,80	

Fuente: Investigación realizada
 Datos históricos Siranaco

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Los posavasos son los productos que tiene mayor acogida en el mercado, con ventas de 266 unidades hasta el 31 de junio del 2014.

El tipo de tela con mayor acogida es algodón pima con ventas de 211 unidades (desde el 2011), esto se debe a que este tipo de materia prima tiene mayor durabilidad, cualidad que es altamente apreciada por los clientes.

En el año 2013 se consolidaron ventas por \$ 4. 376,40 esto es el pico más alto en cuanto a ventas que la organización ha registrado, este valor es gracias al esfuerzo realizado en la gestión de promoción de los productos.

1.2.2.6 Objetivos

Siranaco busca impulsar fuentes alternativas de trabajo, a favor del desarrollo sustentable de mujeres de las comunidades de Aguchagua, Caranqui, Esperanza, Paniquinda, Chirihuasi y Zuleta.

Uno de los objetivos trascendentales de la organización es cubrir los requerimientos del mercado internacional con productos de calidad y diseño únicos.

Siranaco promueve cambios en la manera como sus bordadoras entregan el producto final, haciendo énfasis en la alta calidad del acabado.

Para cumplir con esta meta, Siranaco capacita constantemente a sus bordadoras, especialmente sobre la importancia y repercusiones de entregar un producto de calidad con finos acabados, logrando así la concientización de su equipo de trabajo con la calidad del producto.

Con el fin de contar con un portafolio de productos diversificados, Siranaco desarrolla productos personalizados acordes a la necesidad de cada cliente, ya sea en medidas, tipo de material, colores o acabados.

1.3 ANÁLISIS EXTERNO

Los factores externos son aspectos que forman parte del ambiente en el que se desarrolla la organización, la misma que no tiene control sobre este tipo de situaciones.

Un correcto conocimiento de estos factores permite tener una visión más amplia del entorno en el que se desarrolla la industria. En función de los factores externos es posible realizar una planificación adecuada.

Los factores externos más trascendentales en la actividad de Siranaco son factores de orden social, económico, político-legales, tecnológicos y competidores.

1.3.1 Factores sociales

La economía de Imbabura se sustenta en el turismo, actividades agropecuarias y manufactureras. Es una de las provincias más ricas en la producción artesanal.

Las mujeres de las comunidades aledañas a la provincia de Imbabura, dedicadas al bordado; son las principales colaboradoras de Siranaco. Las bordadoras expresan su cultura mediante artesanías, a más de resumir aspectos particulares e históricos de cada comunidad.

La actividad de bordar es, desde tiempos antiguos, un oficio de sobrevivencia. En tiempos actuales la elaboración de productos de alta calidad abre la posibilidad de adquirir mayores ingresos.

El bordado es una actividad tradicional que pasa de generación a generación. En ciertos casos existe un nivel de resistencia por parte de las bordadoras para realizar nuevos diseños, o combinar los mismos; ya que al ser parte de su cultura y tradición, no existe una disposición abierta a cambios en sus diseños o en la implementación de nuevos.

1.3.2 Factores económicos

En la actualidad el mercado ecuatoriano muestra tendencias crecientes en sus exportaciones, tanto en aspectos generales como en la industria textil específicamente.

A continuación se presentan gráficos en los que se puede visualizar el comportamiento anual del mercado ecuatoriano, tanto en exportaciones totales por destino, exportaciones por grupo de productos y la balanza comercial de la industria textil en el periodo 2000 – 2010.

GRÁFICO No. 1

Exportaciones totales por destino anual (miles de dólares)



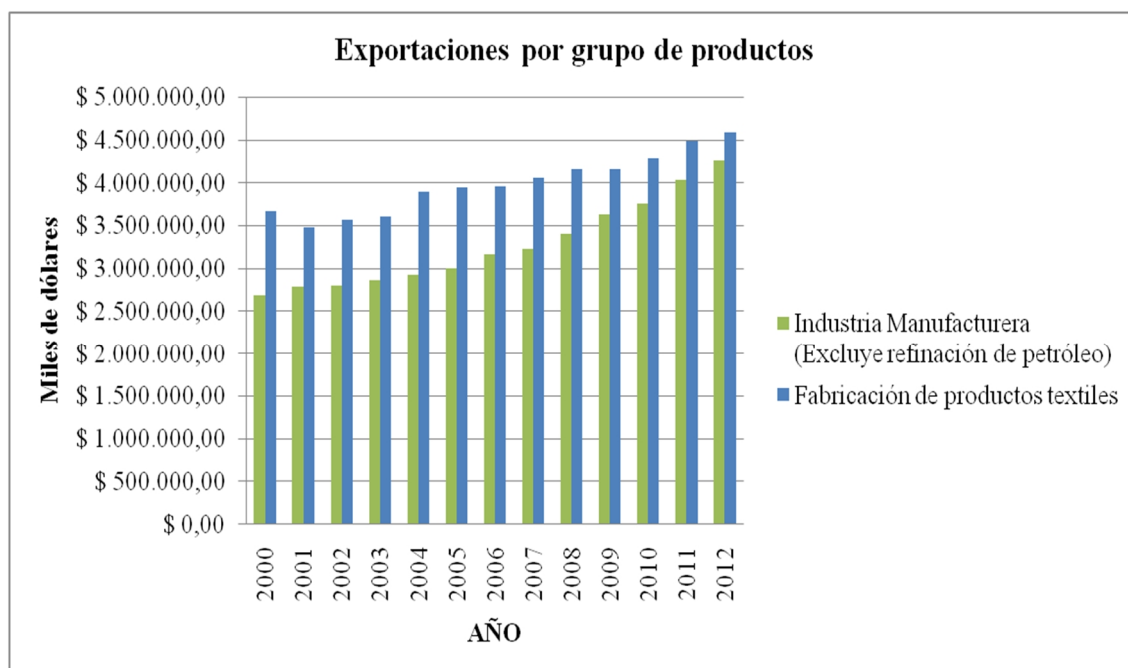
AÑO	Total General	EEUU	Variación EEUU	ESPAÑA	Variación ESPAÑA
2000	\$ 4.678,44	\$ 1.789,73	-	\$ 70,92	-
2001	\$ 5.036,09	\$ 2.086,81	16,60%	\$ 65,75	-7,29%
2002	\$ 6.222,73	\$ 2.530,90	21,28%	\$ 154,16	134,46%
2003	\$ 7.752,87	\$ 3.298,25	30,32%	\$ 114,72	-25,58%
2004	\$ 10.100,01	\$ 5.050,11	53,11%	\$ 217,70	89,77%
2005	\$ 12.728,20	\$ 6.825,19	35,15%	\$ 296,45	36,17%
2006	\$ 14.321,20	\$ 6.169,38	-9,61%	\$ 357,43	20,57%
2007	\$ 18.510,66	\$ 8.379,58	35,83%	\$ 418,39	17,06%
2008	\$ 18.489,85	\$ 8.372,50	-0,08%	\$ 416,87	-0,36%
2009	\$ 13.863,06	\$ 4.625,86	-44,75%	\$ 315,68	-24,27%
2010	\$ 17.369,04	\$ 6.046,64	30,71%	\$ 351,17	11,24%
2011	\$ 22.292,35	\$ 10.025,87	65,81%	\$ 416,01	18,46%

Fuentes: Investigación realizada
(www.ekosnegocios.com/ecuador)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

GRÁFICO No. 2

Exportaciones por grupo de productos (miles de dólares)



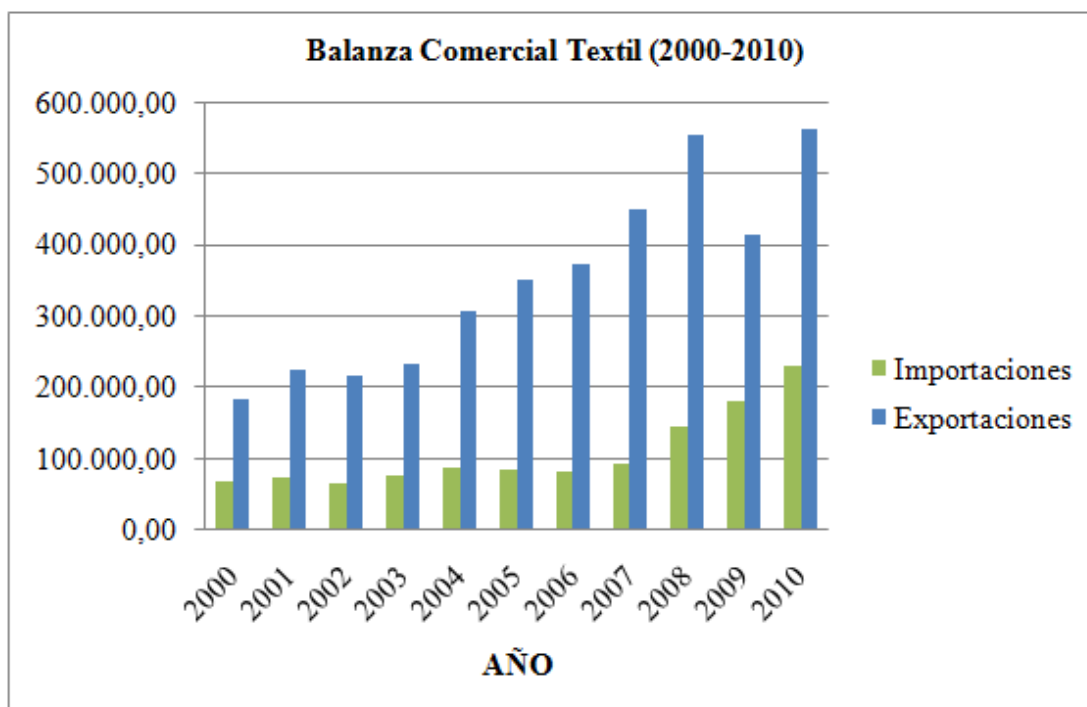
AÑO	Industria Manufacturera (Excluye refinación de petróleo)	VARIACIÓN Industria Manufacturera	Fabricación de productos textiles	VARIACIÓN Fabricación de productos textiles
2000	\$ 2.690.734,00	-	\$ 3.667.333,00	-
2001	\$ 2.787.458,00	3,59%	\$ 3.476.331,00	-5,21%
2002	\$ 2.807.642,00	0,72%	\$ 3.563.964,00	2,52%
2003	\$ 2.870.121,00	2,23%	\$ 3.603.655,00	1,11%
2004	\$ 2.930.439,00	2,10%	\$ 3.892.015,00	8,00%
2005	\$ 3.002.996,00	2,48%	\$ 3.947.505,00	1,43%
2006	\$ 3.167.269,00	5,47%	\$ 3.954.635,00	0,18%
2007	\$ 3.231.203,00	2,02%	\$ 4.059.454,00	2,65%
2008	\$ 3.408.910,00	5,50%	\$ 4.159.057,00	2,45%
2009	\$ 3.631.813,00	6,54%	\$ 4.162.166,00	0,07%
2010	\$ 3.752.416,00	3,32%	\$ 4.281.003,00	2,86%
2011	\$ 4.031.907,00	7,45%	\$ 4.480.089,00	4,65%
2012	\$ 4.263.630,00	5,75%	\$ 4.584.908,00	2,34%

Fuentes: Investigación realizada
(www.ekosnegocios.com/ecuador)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

GRÁFICO No. 3

Balanza comercial industria textil (2000-2010)



Año	Importaciones	Exportaciones	Var. Import - Export	Crecimiento Decrecimiento
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83	
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69	29,47%
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,64	-0,57%
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38	2,72%
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,75	41,63%
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,38	22,55%
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68	8,85%
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87	22,26%
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81	15,30%
2009	179.981,16	415.007,83	-235.026,67	-42,57%
2010	228.980,80	561.695,09	-332.714,29	41,56%

Fuentes: Investigación realizada
(www.ekosnegocios.com/ecuador)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Las exportaciones por destino (tomando como referencia Estados Unidos y España), se han incrementado desde el año 2000; al 2011 las exportaciones fueron de diez millones: \$ 10.025,87 (miles de dólares) hacia Estados Unidos y casi medio millón: \$ 416,01 (miles de dólares) hacia España.

El crecimiento de Estados Unidos alcanzó su pico más alto en el año 2011 con un incremento del 65.81%, este incremento se dio en ese año ya que se negociaba un acuerdo comercial de desarrollo (ACD) entre Ecuador y Estados Unidos, mientras que en el año 2009, hubo una variación negativa de 9,61% porque no se firmó con EEUU el TLC, lo cual frenó los negocios bilaterales entre ambos países.

En el 2009, como resultado del fallo de la negociación del TLC se produce una caída en las exportaciones hacia los países con los que Ecuador mantiene relaciones comerciales; por tal el crecimiento es lento, siendo el más significativo con Estados Unidos, que duplica su variación de 30,71% (año 2010) a un 65,81% (año 2011), mientras que España en el 2010 obtuvo una variación de 11,24% y en el 2011 existió un incremento de 18,46%; consecuencia de la crisis financiera que atravesó España.

Los diferentes datos mencionados se pueden visualizar en el gráfico No.1

En el gráfico No. 2 se visualizan las exportaciones totales, por grupos de productos textiles y e industria manufacturera (excluye refinación de petróleo), que ascendieron en el 2102 a \$ 4.584.908,00en el primer caso, y a \$ 4.263.630,00 en el segundo caso.

En el gráfico No. 3 se puede apreciar la balanza comercial de la industria textil (periodo 2000-2010); en el año 2009 existió una baja en las exportaciones de \$139.205,44 en referencia al 2008, también es consecuencia de las negociaciones sin resultado positivo en lo referente a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

1.3.3 Factores político - legales

Actualmente se han establecido leyes que promueven y afianzan el trabajo artesanal. Para el sector productivo textil (artesanal) se cuenta con leyes, que otorgan beneficios y obligaciones específicas a los actores de dicho sector. Dentro de las más significativas constan textualmente las siguientes:

- **Ley de defensa del Artesano**

Art. 1.- [Ámbito de la Ley].- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios, y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente.

Art. 17.- [Ayuda económica del Estado].-El Estado prestará a los artesanos eficientes ayuda económica mediante:

a) La exoneración de impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos sustitutos;

- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la Banca Privada, para cuyos efectos el Directorio del Banco Central del Ecuador dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;
- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

En base a la información proporcionada por el Ministerio de Industrias y Productividad, las principales leyes a las que se acoge la producción y comercialización de productos artesanales son:

- Código Civil
- Código de Trabajo
- Seguro Social Campesino

- Ley del Artesano
- Ley de la microempresa artesanal
- Ley de Contratación Laboral a tiempo parcial
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Código de Comercio
- Ley de Defensa del Consumidor
- Código Tributario

Dentro de las organizaciones de apoyo y financiamiento para las pequeñas y medianas empresas que ofrece el gobierno constan las siguientes:

- Confederación de Artesanos Profesionales del Ecuador.- Asocia a todos los sectores artesanales del país en la construcción de bienes y prestación de servicios. Se dirige a todos los sectores.
- Junta Nacional de Defensa del Artesano.- Institución Rectora de la Información, titulación y calificación artesanal a nivel nacional, la misma que garantiza los derechos profesionales y socioeconómicos de los artesanos.
- Corporación Financiera Nacional (CFN).- encamina recursos financieros al desarrollo de actividades en el ámbito de la producción, comercio y servicios; inversión en activos fijos, que incluye terrenos, inmuebles y bienes raíces, capital de trabajo y asistencia técnica.
- Corporación de Promociones de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).- Se dedica a la promoción no financiera de las

exportaciones e inversiones en el país y en el exterior, entendiéndose como tales las actividades que se cumplan en áreas de información, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción externa y otras que tengan como objetivo la diversificación e incremento de la oferta exportable y su promoción en el exterior.

- Organización comercial ecuatoriana para productos artesanales (OCEPA).- Empresa mixta, su capital cuenta con aportes del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), y accionistas privados que son los propios artesanos. Su objetivo es la comercialización de los productos artesanales hechos a mano, tanto en el mercado nacional e internacional; su distribución lo realiza a través de almacenes en el territorio nacional, teniendo un departamento de Exportación para la promoción e impulso para concretar los contactos necesarios.

Acorde a la Resolución 466, emitida por el COMEXI (Comité de Comercio Exterior e Inversiones) se debe pagar un arancel de \$12 por Kg neto, en lo referente a importación de materia prima textil; ya sea algodón, fibras sintéticas, lana, entre otros. Como se indica en el gráfico No.4.

GRÁFICO No. 4

Subpartidas con aplicación de un recargo arancelario

Resolución 466 – anexo 2 COMEXI

Medida	Descripción	Recargo Arancelario US \$ por kilo neto
Arancel específico de US \$12 por kg. neto	Algodón	12
Arancel específico de US \$12 por kg. neto	Lana o pelo fino	12
Arancel específico de US \$12 por kg. neto	Demás fibras sintéticas o artificiales	12
Arancel específico de US \$12 por kg. neto	Demás material textil	12
Arancel específico de US \$12 por kg. neto	Seda o desperdicios de seda	12

Fuentes: Investigación realizada
(www.todocomercioexterior.com.ec)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Para Siranaco estos son costos indirectos, ya que al comprar a proveedores, (por ejemplo Mil Colores), este arancel en caso de que se adicionara al valor final del costo de la materia prima, estaría cubierto. Para una planificación de largo plazo y en función del crecimiento de la organización, Siranaco podría realizar sus importaciones directamente, ya que las cantidades de utilización de la materia prima no tienen un volumen alto.

1.3.4 Factores tecnológicos

La tecnología fomenta la aplicación de sistemas automatizados, y maquinaria moderna en procedimientos mecánicos, con el fin de agilizar el trabajo, para generar así más ganancias.

Siranaco se enfoca en la elaboración de productos artesanales selectos de base textil, por lo que en general no utiliza maquinaria especial para la elaboración de sus productos.

Acorde al producto se emplea maquinaria básica como máquinas de costura recta, para dar el terminado al producto. Sin embargo, las empresas textiles proveedoras, para su funcionamiento dependen de maquinaria. A medida que los proveedores tengan maquinaria deben tener mejor tecnología, debido a que las dichas herramientas les permitan avanzar y seguir creciendo mediante la simplificación de trabajo y reducción de tiempos en el proceso de producción.

Los equipos de computación constituyen en todos los casos herramientas fundamentales en el trabajo de las empresas. Permiten optimizar los procesos y facilitan la comunicación interna, al igual que con clientes y proveedores.

1.3.5 Competidores

El sector textil se ha visto afectado por el aumento de la competencia a nivel internacional, un ejemplo es la adhesión de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC). Adicional el mercado internacional se ve intensificado por la competencia desleal con otros países que tienen diferentes salarios, normas ambientales, entre otros aspectos.

Al existir productos de procedencia China, los precios tienden a la baja, ya que la oferta que presenta tiene costos mucho menores.

Para el caso específico de Siranaco, la competencia con China tiene un alto nivel de incidencia ya que los productos ofertados por dicho son de similar apariencia, pero con notable diferencia en la calidad, y en detalles ya que son fabricados en serie y no de forma artesanal.

En el año 2012 se produjo una caída significativa de las exportaciones de la industria textil ecuatoriana hacia Venezuela. Díaz (2012) explica que esta situación fue conocida como “exportaciones sobrevaloradas”, desarrollándose con el mercado Venezolano; entre enero y septiembre del 2011. Las exportaciones totales del sector alcanzaron los 153.7 millones, mientras que en el mismo periodo del 2012 solo fueron de 117.3 millones.

La industria textil ecuatoriana exportaba a Venezuela valores muy altos, muchos de ellos eran exportaciones sobrevaloradas; un fenómeno especulativo empezó a darse desde el año 2008. El proceso pasó a ser un negocio de divisas y no un negocio de productos.

Desde que se registró este fenómeno, las exportaciones de la industria textil han crecido de una manera lenta. Para contrarrestar esta situación sería de suma importancia contar con mayor promoción por parte del gobierno, acuerdos comerciales y políticas de estímulo; tomando en cuenta que el sector textil genera alrededor de 123 mil empleos directos, AITE (2014).

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Actualmente la calidad es el principal objetivo de cualquier actividad económica ya que se ha convertido en una estrategia de competitividad.

Es importante entender la definición de calidad en su sentido más amplio, y no solo en referencia al producto o servicio al que se aplica; la calidad debe abarcar globalmente toda la actividad de la empresa

Al conocer todos los aspectos relevantes acerca de la calidad; es posible realizar una planificación adecuada de todas las acciones y actividades de la organización, así como una correcta gestión de todos sus recursos materiales y humanos.

Según Aldana, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, González y Villegas (2010), calidad es la totalidad de los rasgos o características de un producto o servicio que le confieren su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Una vez definidas las propiedades y características, se podrá realizar una valoración del producto ya que las mismas deben ser medibles o cuantificables.

En lo referente a las “necesidades expresadas o implícitas” va más allá de lo que el cliente externo específicamente demanda, la organización debe identificar

otros requisitos que cumplir en el desarrollo del producto y en el día a día; los cuales son solicitados por el cliente interno.

El término calidad representa un concepto muy complejo, varios autores tienen su propia definición de este término, como por ejemplo:

- *Deming (1989)*.-"Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, sólo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".
- *Juran (1990)*.-La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos:
 - a) La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
 - b) Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.
- *Crosby (1991)*.-"Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad".

El entendimiento del concepto calidad y su sentido dentro de la organización son claves para desarrollar productos que brinden una completa satisfacción al

cliente, mediante el cumplimiento de sus requerimientos y necesidades, los cuales deben ser claramente establecidos.

2.1.1 Importancia de la calidad

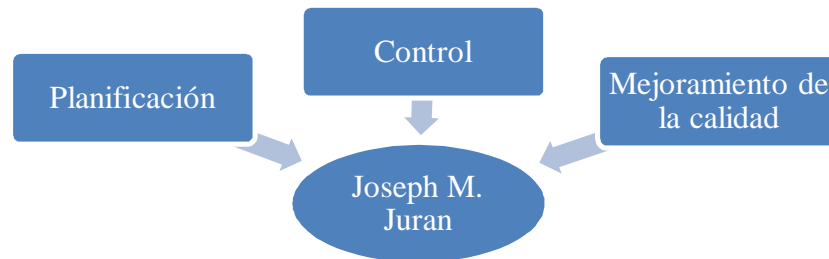
La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, lo cual trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todos sus ámbitos.

Jabaloyes, Larot y Carrión (2010) indican que la importancia de la calidad se puede traducir como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como puede ser la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y generación de plazas de trabajo.

Juran (1990), respecto a la calidad, señala que el objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

También considera que para lograr la calidad se requieren tres principios, que él llama *Trilogía de la calidad*, los mismos que se ilustran en el Gráfico No. 5.

Estos principios son: planificación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad.

GRÁFICO No. 5**Trilogía de la calidad**

Planificación de la calidad
Permite diseñar productos y servicios de tal manera que cumplan con las necesidades y deseos de los clientes
Los pasos para su consecución se centran en:
1. Identificación de los clientes
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características del producto o del servicio que respondan a las necesidades de los clientes.
4. Desarrollar procesos capaces de producir dichas características.
5. Establecer controles de proceso y transferir los planes a las fuerzas operativas.
6. Transferir operaciones.

Control de la calidad
Se sigue durante la elaboración de los productos o servicios, para garantizar que se cumplan los objetivos de calidad.
Consta de los siguientes pasos:
1. Evaluar el comportamiento de la calidad resultante (calidad real).
2. Comparar el resultado con los objetivos trazados.
3. Actuar sobre las diferencias.

Mejoramiento de la calidad
Busca elevar los niveles de calidad en forma permanente y es responsabilidad de los equipos de mejoramiento.
Los pasos que consta son los siguientes:
1. Establecer la estructura necesaria para asegurar el mejoramiento de la calidad.
2. Identificar las necesidades requeridas para mejorar.
3. Crear por cada proyecto un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia la meta trazada.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesarios para que los equipos puedan diagnosticar las causas de desvío, corregir y establecer controles para mantener los logros alcanzados.

Fuente: Juran y la planificación para la calidad (1990)

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Los tres principios indicados por Juran deben ser considerados siempre por la alta dirección, estos postulados fomentan la calidad del producto desde su etapa inicial y minimizan la probabilidad de encontrar defectos o no conformidades una vez que el producto ya está fabricado.

2.2 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Acorde a Pérez Fernández de Velasco (2010), un SGC es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para establecer políticas y objetivos en lo referente a calidad.

Al ser un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, brinda la confianza al cliente sobre el producto y el servicio a adquirir, los cuales cumplirán con sus expectativas, haciendo énfasis en la calidad.

Un SGC abarca varios campos de la organización, como por ejemplo la estructura organizativa, planificación, procesos, recursos, documentación, control, aseguramiento y mejora.

Crear un SGC contribuye a cubrir las diferencias existentes entre lo que desea el cliente y lo que el servicio o producto que la empresa le entrega le aporta.

Jabaloyes, Larot y Carrión (2010) indican que la evolución de la gestión de la calidad; históricamente hablando, se ha dado en tres grandes etapas. Estas fases se resumen en: control de calidad, aseguramiento de la calidad y garantía de calidad y finalmente gestión total de la calidad (G.T.C.) o calidad total

2.2.1 Aspectos organizacionales de un Sistema de Gestión de Calidad

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos.

Estos sistemas pueden a su vez, estar conformado por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Como indica Cantú Delgado (2011), una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Una organización es un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones; es de vital importancia contar con normas que regulen su desempeño, las cuales serán planificadas, desarrolladas e implementadas de acuerdo a la necesidad definida de cada organización.

Para desarrollar una organización de calidad es conveniente utilizar métodos de control, como el ciclo PHVA de Deming, herramienta central de mejora continua.

El objetivo del ciclo PHVA es planificar las acciones, realizar las mismas, analizar y verificar los resultados, y actuar sobre las desviaciones entre lo que se deseaba y lo que se consiguió; esto indica que nuevas acciones de mejora se deben planificar para iniciar un nuevo ciclo.

Según Deming (1982) las definiciones de estas cuatro fases del ciclo PHVA son:

- a) Planear.*-Definir los objetivos y medios para conseguirlos.

- b) Hacer.-* Se refiere al acto de implementar la visión y objetivos pre establecidos.
- c) Verificar.-* Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.
- d) Actuar.-* Hace referencia al análisis y corrección de las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya empleados.

La importancia de este método radica en que en lugar de atacar efectos y síntomas, trata de llegar a la causa de fondo de los problemas, con el propósito de enfocarse solo en lo importante, mediante el seguimiento de un plan de solución soportado en métodos y herramientas de análisis. Lo cual permite verificar si las soluciones aplicadas realmente dieron resultados.

Adicional a los postulados de Deming, es debe considerar los siguientes aspectos organizacionales, ya que como señala Pérez Fernández de Velasco (2010), tienen un fuerte nivel de incidencia dentro de la empresa:

- Política de calidad.- orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, las cuales son expresadas formalmente por la alta dirección de la empresa.

Acorde a Jabaloyes, Larot y Carrión (2010), las políticas que propone la Calidad Total, son estrategias o líneas de acción adecuadas para que puedan cumplirse los puntos esenciales de la filosofía de la Calidad Total.

Los autores mencionados anteriormente, sugieren que la organización debe establecer políticas y objetivos departamentales para:

1) Potenciar el recurso humano. Al ser considerado el principal activo que tiene la organización para conseguir la calidad; se debe desarrollar estrategias enfocadas en la formación y cualificación tanto en educación como en entrenamiento a todos los niveles. Motivación por la calidad e implicación, y fomento del trabajo en equipo.

2) Desarrollar un sistema de comunicación abierto, el cual impedirá el aislamiento de las personas y permitirá el intercambio de ideas e informaciones. Si el sistema es horizontal romperá barreras entre departamentos de modo que puedan colaborar entre sí, por otro lado, si el sistema es vertical, (de arriba a abajo) permitirá que los trabajadores conozcan cuales son los objetivos, planes y políticas determinadas por la dirección, y (de abajo a arriba) para que la dirección conozca los problemas, necesidades, sugerencias y desarrollo de las actividades de producción.

3) Implementar un control estadístico de los procesos. Será útil para conocer el funcionamiento de los mismos y corregir las desviaciones que puedan producirse, fomentando la prevención. Siendo fuente esencial de información sobre la calidad de los procesos.

4) Establecer políticas de calidad concentrada con los proveedores. Al ser el proveedor responsable de la calidad de los suministros se dispondrá de mejores materia primas, componentes, entre otros. En lo referente a plazos y precios convenidos se reducirá costos de operación al prescindir de inspección de entrada de la materia prima.

5) *Establecer sistemas de calidad.* Basándose en normas internacionales de calidad como las ISO se desarrollará una estructura organizativa y documentada a través de manuales de calidad, procedimientos, instrucciones técnicas, entre otros.

6) *Realizar auditorías.* Estas deben ser tanto internas como externas, permitiendo así evaluar y dar un seguimiento de la efectividad de los sistemas de calidad, conocer el grado de implementación de los mismos y valorar la adecuación de los productos obtenidos.

7) *Recurrir a las certificaciones.*

Una organización con políticas claramente definidas puede tener mejores resultados en comparación a una empresa carente de políticas. La disciplina, una buena comunicación y controles aplicados a los procesos, son elementos esenciales al momento de desarrollar una política. La gerencia debe hacer énfasis en la comunicación y concientización de las políticas con todos los miembros de la organización.

- Auditoría de calidad.- examen sistemático e independiente para determinar si las actividades desarrolladas en la organización cumplen con las disposiciones previamente establecidas, adicionalmente es un indicador clave para determinar si las directrices se han aplicado correctamente y si son adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

- Registros.- documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados. Los registros de calidad se deben conservar para demostrar que se ha logrado la calidad requerida

Todos los aspectos organizacionales relacionados con la calidad, como políticas y auditorías son un eje fundamental en el progreso de la organización. Las políticas establecen pautas que guían la fabricación del producto y su servicio post venta. Las auditorías permiten conocer a fondo la realidad de la empresa y poder aplicar medidas necesarias para corregir falencias encontradas.

2.2.2 Leyes locales aplicables a un Sistema de Gestión de Calidad

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad publicada en el Registro Oficial No. 026 del 22 de febrero de 2007, establece que “el Estado Ecuatoriano tiene la obligación de reconocer y garantizar a las personas el derecho fundamental a disponer de bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad, además dispone que la ley establecerá mecanismos de control de calidad y, determina como objetivo permanente de la economía la participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional”.

Dicha ley tiene establece el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, con el propósito de:

- i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que

facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia.

- ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas.
- iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

El Artículo 33 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, promueve la producción y comercialización de productos de calidad, a través de los siguientes objetivos:

- a) Certificar que un producto o servicio, un proceso o método de producción, de almacenamiento, operación o utilización de un producto o servicio, cumple con los requisitos de un reglamento técnico;
- b) Facilitar el acceso de los productos ecuatorianos a los mercados internacionales a través de acuerdos o convenios de reconocimiento mutuo;
- c) Evitar la aplicación de los requerimientos de evaluación obligatoria de la conformidad a los productos o servicios que no están afectados por los reglamentos técnicos;

- d) Permitir que los certificados puedan exhibir marcas de conformidad o sellos de calidad, de acuerdo con las reglas y procedimientos aplicables a la certificación; y,
- e) Prohibir que productos o servicios sean marcados o etiquetados con logos, sellos de calidad o marcas de conformidad, si no se ha demostrado que cumplen con los requisitos establecidos en los reglamentos técnicos.

La organización y la sociedad cuentan con un respaldo en lo referente a la calidad de los bienes y servicios adquiridos, los cuales han sido examinados rigurosamente por mecanismos de control establecidos por la ley.

Con el apoyo de las leyes ecuatorianas y un correcto criterio de la Alta Gerencia es posible promover una cultura organizacional, enfocada en la calidad y el mejoramiento continuo de la empresa y de la sociedad.

Toda la cartera de clientes de la organización se encuentra ubicada en el mercado internacional, por esta razón Siranaco debe apalancarse en los esfuerzos realizados por el Gobierno para facilitar el acceso de los productos ecuatorianos en dichos mercados.

2.3 VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS

En los últimos años las organizaciones se han encontrado con mercados cada vez más inciertos y competitivos, las empresas privadas y los servicios públicos

se han organizado mediante estructuras funcionales muy jerarquizadas dejando de lado las necesidades del cliente; como respuesta a estos los postulados de la adopción de un SGC basado en procesos proporcionará la estructura necesaria para satisfacer los requerimientos de los clientes y realizar una mejora considerable en los resultados económicos y en la efectividad de la empresa.

La norma ISO 9001 expresa que la disposición de adoptar un sistema de gestión de calidad para la organización surge por decisión estratégica de los directivos, quienes buscan una mejora notable en el desempeño de la empresa.

Al contar con una directriz clara y concisa sobre cómo se debe manejar los procesos mediante un sistema que involucre a todos los miembros de la organización, se puede determinar las ventajas internas y externas para la empresa.

2.3.1 Ventajas internas de un SGC

Los autores Jabaloyes, Larot y Carrión (2010), señalan las siguientes ventajas internas de un SGC aplicado a una empresa:

- Mejora significativa en la calidad de los productos y servicios porque se derivan de procesos más eficientes.
- Introducen visión de calidad en las organizaciones, fomentando así una mejora continua de la estructura de la empresa.
- Decreten costos (haciendo referencia a costos de no calidad) ya que se cuenta con acciones preventivas y correctivas.
- Oportunidad de mejora en ciertas situaciones dadas.

- Detección de actividades no generadoras de calidad, por ejemplo burocracia inútil y complicaciones innecesarias.
- Fomenta la comunicación entre todos los miembros de la organización porque todos aportan en la mejora continua de la misma.

Esto permite que Siranaco realice todas sus operaciones enfocadas en procesos y mantenga un mejoramiento continuo.

Los costos relacionados con la no calidad decrecen significativamente, lo cual tiene un impacto importante en la situación financiera de la empresa, por tal el uso de los recursos puede ser orientado a actividades que añadan valor al producto.

La empresa cuenta con una estructura organizada, metas claras y un alto enfoque en la calidad, lo cual permite que todos sus colaboradores conozcan y desarrollen un sentido de compromiso para el cumplimiento de todos los objetivos planteados.

2.3.2 Ventajas externas de un SGC

Montes Luna (2012) indica las siguientes ventajas externas de un SGC aplicado a una empresa:

- Potencia la imagen de la organización frente a clientes actuales y potenciales.
- Asevera la calidad en las relaciones comerciales.

- Facilita la comercialización de los productos en mercados internacionales, ya que las empresas receptoras se aseguran del cumplimiento de los requisitos en lo referente a calidad.

La empresa está en condiciones de ofertar productos con un alto grado de calidad, incrementado su competitividad. La calidad de los productos y procesos, es una característica clave de la organización, la cual contribuye a la imagen corporativa de la organización en todo tipo de mercado.

2.4 PRÓPOSITO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS

El diseño de un sistema de gestión de calidad tiene como propósito definir y aplicar políticas de calidad, con enfoque en optimizar los procesos de toda la organización, mejorar el uso y asignación de recursos.

Jabaloyes, Larot y Carrión (2010), acota que al diseñar un SGC se logra una mayor satisfacción de los requisitos relativos a la calidad de los clientes internos y externos, a más de que busca eliminar actividades y procesos que generen resultados insatisfactorios, a través de la identificación y diagnóstico de la situación actual interna y externa de la empresa.

Como indica Pérez Fernández de Velasco (2010), uno de los objetivos fundamentales de diseñar un SGC es crear una visión organizacional centrada en sus procesos, en lugar de contar como característica básica la división y especialización del trabajo; con este propósito claramente definido se

contribuirá a un mejor desenvolvimiento de los procesos, y a la posibilidad de centrarse en los receptores de los *outputs*, es decir en los clientes.

2.5 DEFINICIÓN DE PROCESO

Pérez Fernández de Velasco (2010) define que un proceso es una serie de actividades o acciones que interactúan entre sí siguiendo un orden o secuencia determinada; caracterizados por recibir *inputs* (productos o servicios de otros proveedores, solicitudes, requerimientos), los mismos que serán transformados en *outputs* (producto final para cubrir satisfactoriamente los requerimientos del cliente).

Según la norma ISO 9001 se considera proceso a cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.

Las actividades de una empresa pueden entenderse como integrantes de un proceso determinado, partiendo de esto cualquier organización puede ser considerada como un sistema de procesos; en la que los *inputs* serán generados por proveedores internos, y sus resultados irán usualmente dirigidos hacia sus clientes internos.

Como señala Jabaloyes, Larot y Carrión (2010) no todas las actividades que se realizan son procesos.

Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso debe cumplir los siguientes criterios:

- a) La actividad tiene una misión o propósito claro.
- b) La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- c) La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- d) La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- e) Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Es vital identificar las definiciones de proceso y procedimiento, ya que ambas no tienen el mismo significado.

Según Pérez Fernández de Velasco (2010), un procedimiento es un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace y procedimiento cómo hacerlo.

2.5.1 Clasificación de los procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción del cliente, costos, estrategia, imagen corporativa, satisfacción del personal entre otros ámbitos organizacionales.

Es posible realizar varias divisiones de los procesos en base a los criterios que se haga referencia o adopten.

Pérez Fernández de Velasco (2010) señala que los procesos por su misión se distinguen de la siguiente manera: procesos operativos, procesos de apoyo, procesos de gestión y procesos de dirección.

2.5.1.1 Procesos Operativos

Combinan y transforman recursos, para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, en consecuencia aportan un alto valor añadido.

Este tipo de procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa, esta clasificación de procesos comienzan y terminan en el cliente.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (toma de decisiones). Estos procesos corresponden al requisito del área 7 de la ISO 9001:2208.

2.5.1.2 Procesos de Apoyo

Conforme a los requisitos de sus clientes internos, proporcionan los recursos necesarios para el resto de procesos.

Este tipo de procesos tienen una secuencia transversal en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del "Proceso del Negocio". Estos procesos corresponden al requisito del área 6 de la ISO 9001:2208.

2.5.1.3 Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos. También proporcionan la información necesaria para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones. Estos procesos corresponden al requisito del área 8 de la ISO 9001:2008.

2.5.1.4 Procesos de Dirección

Son concebidos con carácter transversal a todo el resto de los procesos de la empresa.

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y aplicables a la mayor parte de tipos de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Los procesos estratégicos o de dirección intervienen tanto en la misión como en la visión de la empresa.

Pérez Fernández de Velasco (2010) recalca que en algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de "adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando

departamento por proceso" para evitarlo, y dar un sentido al Sistema de Gestión de Calidad, se debe vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

En la tabla No.04 se da un ejemplo claro para cada tipo de clasificación de los procesos indicados.

TABLA No. 4

Ejemplos para cada tipo de proceso acorde a su clasificación

Tipo de Proceso	Ejemplo
Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de determinación y revisión de los requisitos del producto y del cliente. • Proceso de diseño y desarrollo del producto. • Proceso de compras.
Procesos de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección y contratación del capital humano. • Proceso de comunicación interna. • Proceso de mantenimiento de infraestructura. • Proceso de gestión de proveedores.
Procesos de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de control de documentos y control de registros. • Proceso de medición de la satisfacción del cliente. • Proceso de auditoría interna.
Procesos de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia. • Proceso de determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de los objetivos.

Fuente: Gestión por procesos (2010)**Elaborado por:** Andrea Gamboa L.

Es de suma importancia que todos los miembros de la organización tengan conocimiento claro y sólido de los tipos de procesos y su interrelación. Existen responsables para cada proceso, pero obtener un resultado final de alta calidad es compromiso de todos los colaboradores de la empresa.

2.5.2 Elementos de un proceso

Como indica Pérez Fernández de Velasco (2010) todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien a la primera.

Algunos de estos factores del proceso son **entradas laterales**, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un **sistema de control** conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto de proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

Las entradas de la organización son los requerimientos y necesidades del cliente interno y externos, debidamente identificadas por la Alta Dirección.

En lo referente al cliente externo, el “input” de mayor grado de incidencia es la necesidad de contar con productos de alta calidad, los cuales puedan abastecer la lencería de sus barcos. En referencia a clientes internos, la entrada de mayor incidencia es el ambiente laboral, el cual debe contar con condiciones equitativas y de calidad.

Todos los “outputs” de la organización son de calidad, con el propósito de cumplir satisfactoriamente con las necesidades de los clientes, para el desarrollo de las salidas, la secuencia de actividades es controlada y monitoreada mediante indicadores de gestión de calidad.

2.5.3 Factores de un proceso

Acorde a Jabaloyes, Larot y Carrión (2010), los factores que intervienen en el desarrollo de un proceso son:

- *Personas.*- Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuadas. La concentración, integración y desarrollo de las personas la proporcionan el proceso de Gestión de Personal.
- *Materiales.*- Materias primas o semi elaboradas, *información* (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.
- *Recursos físicos.*- Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

- *Métodos / Planificación del proceso.*- Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, instrucción técnica. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el *método para la medición y el seguimiento* del: funcionamiento del proceso (medición o evaluación), producto del proceso (medida de cumplimiento) y la satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

- *Medio ambiente.*- o entorno en el que se lleva a cabo el proceso. Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad.

La correcta interacción de los factores influyen directamente sobre el desarrollo del proceso, un correcto manejo y direccionamiento por parte de la gerencia de la organización son de suma importancia para cumplir los objetivos planteados en cuanto a la calidad, a más de elaborar productos de calidad excepcional.

2.5.4 Cómo se maneja un Sistema de Gestión de Calidad mediante procesos

Un SGC basado en procesos se centra principalmente en el cliente y en conocer sus necesidades y expectativas, al ser las necesidades carencias objetivas y las expectativas se relacionan con la forma en que el cliente espera que sean

satisfechas sus necesidades; se trata de saber qué necesita el cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita.

Partiendo de esto el diseño y desarrollo de los procesos, son puntos fundamentales en un sistema de gestión de calidad; como indican Jabaloyes, Larot y Carrión (2010) dicho sistema implica:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional piramidal para mejorar la competitividad de la empresa.
- Determinar una estructura coherente de procesos internos que represente el funcionamiento de la organización.
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionen ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y poner en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Entender la diferencia de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y la enfocada a los departamentos (como se hacen las cosas).
- Establecer un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Mantener los indicadores bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Designar los responsables de cada proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso

asignado (costos, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral).

- Eliminar todas las actividades superfluas que no añaden valor al cliente y que consumen una cantidad de recursos innecesaria.
- Ampliar las funciones y responsabilidades del personal.
- Definir objetivos por cada proceso que permitan orientar los procesos hacia la calidad y la satisfacción del cliente.
- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la organización de la empresa hacia su satisfacción.
- Medir el grado de satisfacción del cliente, ya sea interno o externo, y relacionarlo con los indicadores que reflejan el trabajo del personal.
- Introducir un cambio de comportamiento en el personal interno de la organización, especialmente en mandos y directivos. Es necesario sustituir la orientación interna del trabajo centrada sobre el producto o proceso por otra externa y centrada en el cliente.
- Permitir a los empleados participar en la definición de los procesos en los que trabajan directamente, abandonando definitivamente la costumbre de reservar la actividad de diseño de procesos a los directivos.
- Orientar la definición de procesos hacia la satisfacción del cliente y no hacia la satisfacción de determinadas necesidades internas que suelen incorporar actividades sin valor para el cliente y por tanto prescindibles.

Para el manejo del SGC mediante procesos, es fundamental un correcto desarrollo y aplicación de un manual de procedimientos.

Es de suma importancia que el manual de procedimientos incluya indicadores que permitan analizar la efectividad de los procesos desde varios puntos de vista (internos y externos).

Todos los miembros de la organización deben ser participes de la definición de procesos, con el objetivo de crear compromiso con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

2.6 DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESO

Acorde a Pérez Fernández de Velasco (2010), un mapa de procesos es la representación gráfica de todos los procesos de una organización y sus interrelaciones (tipos de procesos), parten de las necesidades y expectativas de sus clientes y finalizan en el grado de satisfacción de los mismos.

Es una herramienta gráfica que permite identificar determinados mensajes como el enfoque que se da al proceso y al cliente, lo que es y lo que hace la empresa y facilitar la ubicación de todos los elementos involucrados en los procesos. Al mismo tiempo permite cumplir con los requisitos generales 4.1 a y b de la norma ISO 9001.

Jabaloyes, Larot y Carrión (2010), indican que el mapa de procesos de una organización proporciona una visión general de su macro estructura en indica las relaciones entre procesos.

Al momento de realizar el mapa de procesos, es esencial identificar todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deben clasificar.

Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema de gestión de la organización y visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas.

Pérez Fernández de Velasco (2010), también señala que los procesos interactúan porque comparten productos, es por tal que el mapa de procesos es un instrumento que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparten “datos” e “información”.

2.7 DEFINICIÓN DE INDICADOR

Un indicador es una medida utilizada para determinar el éxito de un proyecto o una organización, este elemento permite la medición y el seguimiento del funcionamiento del proceso. Constituyen la información base para la toma de decisiones respecto a cambios en el proceso.

Según los autores Aldana, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, González y Villegas (2010) un indicador se define como la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Se considera también como una unidad de medida que permite

conocer la condición de una actividad o un conjunto de actividades en un momento determinado.

Posteriormente los indicadores son utilizados a lo largo del ciclo de vida del proyecto u organización, para evaluar el desempeño y resultados

El autor Pérez Fernández de Velasco (2010), indica que, un indicador es un dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso.

Para que un indicador sea útil y efectivo tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante: es decir que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- Fácil de comprender y usar: asegurarse que todos los miembros de la organización se familiaricen con el mismo.
- Comparable: se pueda contrastar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Verificable: poder comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos.
- Costo-efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Un indicador de gestión es útil ya que podemos analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo, establecer la relación entre productividad y rentabilidad, direccionar o re direccionar planes de gestión y

financieros y proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

2.7.1 Componentes de un indicador

El indicador, instrumento clave para determinar si un proceso es o no efectivo, debe estar compuesto por los siguientes elementos: nombre o descriptor: (expresión verbal o escrita del patrón de evaluación), definición (cualidad del indicador), unidad operacional (fórmula matemática), meta(es lo que se espera obtener), unidad de medida (porcentaje) y periodicidad (cada que periodo de tiempo se va a medir).

2.7.2 Clases de indicadores

El autor Evans (2009) indica que en la actualidad, la calidad motiva a las decisiones claves, lo que requiere de una amplia gama de medidas de desempeño alineadas con la estrategia de la organización; por tal Evans identifica las siguientes clases de indicadores:

Indicadores enfocados hacia el cliente.- Los indicadores relevantes del desempeño de una organización, desde la perspectiva del cliente, incluyen mediciones directas de la satisfacción y ausencia de satisfacción del cliente, la conservación de clientes, los aumentos y pérdidas de clientes y cuentas , las quejas por parte del cliente y la reclamación de garantías.

La satisfacción del cliente se debe medir en tres áreas como mínimo: calidad del producto, calidad del servicio y tiempos del ciclo.

La calidad del servicio y los tiempos de ciclo son indicadores claves de satisfacción para los distribuidores, en tanto que la calidad del producto es el principal indicador de satisfacción para los usuarios finales.

Indicadores de productos y servicios.- Es importante que las organizaciones lleven un registro de los indicadores de desempeño de los productos y servicios que tienen estrecha relación con la satisfacción del cliente y las decisiones sobre las compras y negocios en el futuro. Entre éstos se podrían incluir mediciones de calidad interna, desempeño de los productos en el campo, niveles de defecto.

Indicadores financieros y de mercado.- Por lo general, los directivos llevan un registro de los indicadores financieros para medir el desempeño general de la empresa y, a menudo, los utilizan para determinar las remuneraciones en forma de incentivos para los ejecutivos. Entre los indicadores de desempeño financiero pueden incluirse ingresos, recuperación del capital, recuperación de la inversión, utilidades de operación.

Un indicador útil de desempeño financiero es el costo de la calidad, que los directivos utilizan para dar prioridad a los proyectos de mejora y medir la eficiencia de los esfuerzos de calidad total. Los indicadores de desempeño en el mercado incluyen la participación de mercado, índices del crecimiento del negocio, los nuevos mercados geográficos y de productos en los que entra la empresa y el porcentaje de ventas de nuevos productos.

Indicadores de recursos humanos.- Los indicadores de recursos humanos pueden estar relacionados con el bienestar, la satisfacción, la capacitación, y el desarrollo de los empleados, así como el desempeño y la eficacia del sistema

laboral. Entre algunos ejemplos se incluyen seguridad, ausentismo, rotación del personal y satisfacción de los empleados. Otros indicadores son el grado de capacitación y los indicadores de mejora en la eficiencia laboral.

Indicadores de la eficiencia organizacional.- Esta categoría incluye indicadores relacionados con el logro de las metas organizacionales clave, e incluye indicadores únicos e innovadores para llevar un registro del desarrollo del negocio y la mejora operativa; pueden incluir indicadores relacionados con el desempeño de los procesos de diseño, producción, entrega y apoyo. Ejemplo de indicadores comunes son los tiempos de ciclo, flexibilidad de la producción, tiempos de espera, tiempos para llegar al mercado.

Muchos indicadores de eficacia organizacional se enfocan hacia el desempeño de los procesos (tanto de apoyo como para crear valor).

Los datos sobre los procesos reflejan los índices de los defectos y errores de las operaciones intermedias, así como los indicadores de eficiencia, como costo, tiempo de ciclo, productividad, desempeño del programa, índice de solución de problemas.

Pérez Fernández de Velasco (2010) indica los siguientes tipos de indicadores:

- Cuantitativos (medición) y cualitativos (evaluación)
- De eficiencia interna (medidas tradicionales de costo y eficiencia de los recursos).
- De funcionamiento:
 - Personas. Liderazgo, trabajo en equipo, competencias.
 - Materiales e información.

- Maquinaria y utillaje. Hardware y software.
- Método de trabajo, procedimiento. De una o dos actividades claves del proceso.
- De entorno o ambiente en el que ejecuta el proceso.

Estos suelen ser indicadores “proactivos” ya que se orientan a las “causas”, se anticipan a la medición “reactiva” de parámetros del producto del proceso (“efecto”). Como indicadores que son, anticipan los resultados del proceso.

- De resultados: en clientes, personas, sociedad y empresa.

La determinación de los tipos de indicadores a ser utilizados es parte fundamental en el manejo del sistema de gestión de calidad. El tipo de indicador a ser usado va acorde al tipo de empresa en el que se aplica, no todas las empresas utilizan los mismos indicadores, pero dependiendo del resultado a medir, es posible tomar como base o referencia ciertos indicadores.

3 DISEÑO DE UN SGC PARA LA EMPRESA SIRANACO

3.1 ALCANCE

La Norma ISO 9001:2008 indica que la adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de los directivos de la organización, quienes son los responsables de definir el alcance del SGC; esto es de vital importancia durante la implementación del sistema. El alcance del sistema de gestión de calidad diseñado para la empresa Siranaco, abarcará a todos procesos y subprocesos.

El diseño y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización están influenciados por diferentes factores como necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea para fabricar el producto o prestar el servicio y la estructura de la organización. El sistema de gestión de calidad enmarcará todos los procesos que intervienen en la fabricación y comercialización del producto, mismos que deberán ser registrados, documentados y auditados.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo general

Orientar y dirigir las actividades de la organización hacia el cumplimiento de sus metas mediante el uso óptimo y eficaz de todos sus recursos. Adicionalmente busca formalizar la secuencia e interacción de los procesos necesarios para la fabricación de un producto alta calidad.

3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar y diagnosticar la situación interna y externa de la empresa.
- Realizar una revisión bibliográfica relacionada con diseño de sistemas de gestión de calidad para obtener un claro sustento del proyecto propuesto.
- Diagnosticar la estructura y productos finales de la empresa.
- Simplificar el modelo de trabajo de la organización; mediante la eliminación de actividades que no agreguen valor y almacenamiento de documentos innecesarios, con el fin de obtener una significativa reducción de costos.
- Establecer todos los procesos y sus respectivas actividades.
- Mejorar la calidad del producto y servicio post venta.
- Determinar indicadores aplicables a cada proceso, con el fin de realizar inspecciones periódicas.

- Analizar los aspectos más importantes concluidos en el estudio, y brindar las respectivas recomendaciones que argumenten el desarrollo del mismo.

3.3 METODOLOGÍA

3.3.1 Tipo de estudio

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad basado en procesos para una empresa productora de mantelería fina artesanal.

Existen varios tipos de estudio, dentro de los cuales se destacan:

Estudio exploratorio.- La definición de Castañeda (2011) sostiene: los estudios exploratorios son investigaciones cuya finalidad es de corto alcance y se centran en descubrir. Suelen tener los siguientes objetivos

- ✓ Conocer la información disponible – escrita (documental o teórica), hablada u observable de forma directa (empírica) – sobre algún tema.
- ✓ Determinar si existe alguna influencia entre dos o más factores, en donde unos (s) se suponga(n) antecedente(s) (variable independiente) de otro(s) (variable dependiente).

La decisión de realizar un estudio exploratorio dependerá de la información disponible sobre el tema objeto.

Estudio descriptivo.- consiste en la caracterización de un hecho con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de estudio se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Castañeda (2011) indica que los estudios descriptivos tienen la misión de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia.

Estudio explicativo.- Según Castañeda (2011) el estudio explicativo no se conforma con medir las variables: busca comprenderlas. De modo que es casi imposible encontrar un estudio explicativo que no hable de las causas (variable independiente) que determinan la variable dependiente. Constituye el nivel más evolucionado que un tema pueda alcanzar. Cuando un asunto puede describirse con precisión, lo que queda es saber por qué ocurre así y no de otra manera; determinar las causas que lo generan.

El desarrollo de la presente tesis utiliza estudio descriptivo, mediante la cual se detallará la metodología de dicho sistema y los procesos a seguir para su óptimo cumplimiento.

El proyecto está enfocado en puntos claves, como: manejo de clientes, gestión con proveedores, relación y contrato con la mano de obra, envío de la mercadería a su destino final y gestión administrativa de la empresa.

3.3.2 Método de investigación

Se aplica el método inductivo, que consiste en investigar sistemáticamente cada actividad de los procesos, realizar observación directa y entrevistas con las personas involucradas; mediante la recolección de información, con el fin de visualizar claramente el desarrollo de los procesos.

Para Cerda (2011) la investigación inductiva va de lo particular a lo general, parte de la observación de fenómenos particulares, descubre principios desconocidos a partir de otros conocidos, instrumento principal: el razonamiento.

3.3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.3.1 Fuentes primarias

Para el desarrollo del presente proyecto las fuentes primarias de investigación son entrevistas y levantamiento de información.

Las entrevistas se realizarán tanto a los involucrados directamente (personal propio de la empresa), como involucrados indirectamente (como mano de obra contratada por servicios).

Para Galarza (1994) la entrevista es una de las técnicas más comunes de las ciencias sociales; el uso de informantes, el estudio de casos, las biografías y los cuestionarios se realizan propiamente a través de entrevistas. La entrevista puede ser individual o colectiva. Por la forma en la que está estructurada puede calificarse como libre o dirigida.

El levantamiento de información se realiza a través de recopilación de datos sobre situación actual de la empresa, con el fin de identificar problemas y oportunidades de mejora.

3.3.3.2 Fuentes secundarias

Se cuenta con documentos internos, información recopilada y transcrita por miembros de Siranaco, a más de fuentes de información como tesis, internet, folletos de información a los cuales se acudirá como medio de consulta para el plan de disertación.

3.4 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Porter (1996) señala que la razón principal del análisis de los procesos es diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución.

Para realizar el diagnóstico de los procesos actuales de Siranaco, se procede a levantar dichos procesos, a más de elaborar el mapa de procesos con su respectiva diagramación.

3.4.1 Levantamiento de procesos

Es necesario que todas las empresas que deseen implementar un Sistema de Gestión de Calidad cuenten con un enfoque basado en procesos; por tal se realiza un levantamiento de los procesos actuales de Siranaco, usando una serie de herramientas que permiten diagnosticar y proponer mejoras en beneficio del desempeño de la empresa.

Los procesos actuales levantados son los siguientes: diseño de producto, adquisición de materia prima, promoción del producto con clientes y canales de distribución, generación y entrega del pedido a bordadoras, recepción del pedido y pago a bordadoras, empaque y envío del producto y facturación.

3.4.2 **Mapa de procesos**

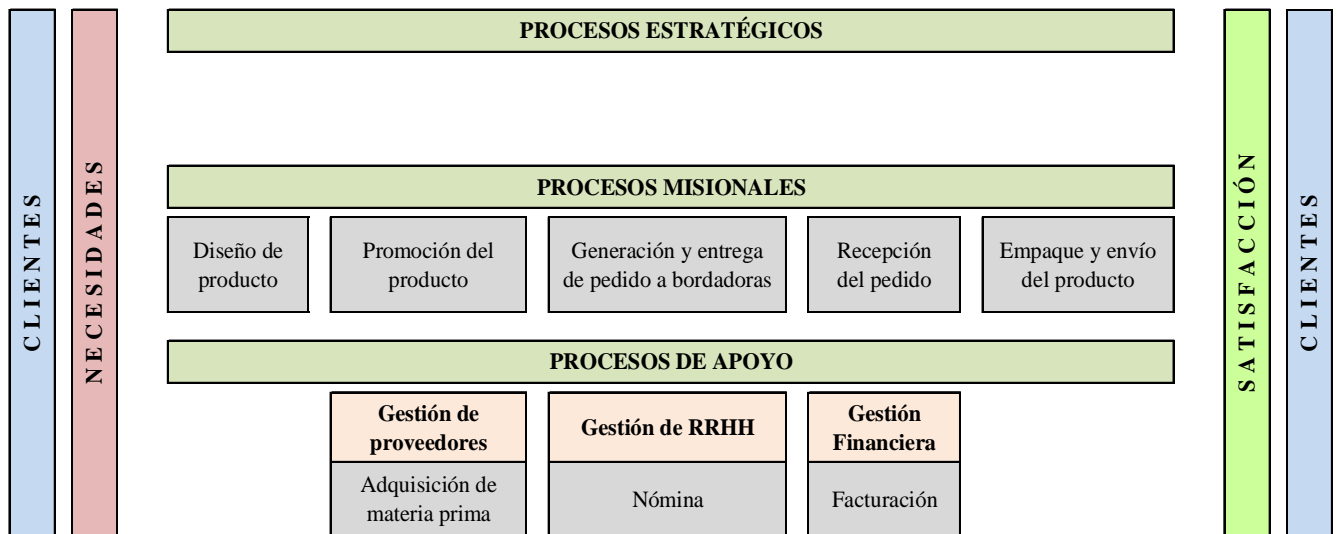
Como indica Pérez Fernández de Velasco (2010), los procesos interactúan porque comparten productos, por tal el mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro.

Se realizó el mapa de procesos actuales de la organización, en el cual se pueden identificar los tres grupos de procesos: procesos estratégicos, procesos misionales, y procesos de apoyo, en base a la información obtenida durante el levantamiento de los mismos.

Se puede visualizar el mapa de procesos en el gráfico No. 06.

GRÁFICO No. 6

Mapa de procesos actuales de la empresa Siranaco



Fuente: Investigación realizada
Entrevista (marzo 2014) a Lucía Gamboa– Gerente General Siranaco

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

Actualmente la empresa no cuenta con procesos estratégicos, adicional a esto su cadena de valor está incompleta, ya que no cuenta con un proceso enfocado en medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto adquirido y servicio post venta.

La Alta Dirección de la empresa debe prestar especial atención a la planificación, desarrollo e implementación de los procesos estratégicos, los cuales al ser ejecutados por primera vez son una pieza clave en el éxito de la organización.

3.4.3 Diagrama de procesos

El anexo No. 04 contiene los diagramas de flujos de los procesos descritos anteriormente (gráfico No. 06)

3.4.3.1 Diseño de producto

El proceso de diseño de producto corresponde a los procesos misionales.

El objetivo de este proceso es generar nuevos productos y/o mejorar a los productos actuales, el desarrollo de este proceso inicia en el análisis de las tendencias actuales, con el fin de generar productos que cubran las necesidades de los clientes.

Los responsables de la creación de nuevos productos y mejora de los mismos son: Gerente General, diseñador gráfico y diseñadora especializada.

El alcance de este proceso va desde la identificación de introducir nuevos productos, hasta la venta de los mismos, a más de abarcar la fabricación de todos los productos ofertados por la empresa.

3.4.3.2 Promoción del producto

El proceso de promoción del producto corresponde a los procesos misionales.

El objetivo de este proceso es dar a conocer el producto al mercado objetivo para generar más nichos de mercado y gestionar mayores ventas del producto mediante los canales de distribución, e incrementar la demanda.

La persona responsable de la promoción del producto con clientes y canales de distribución es: Gerente General.

El alcance de este proceso va desde el diseño del producto, hasta su venta. Adicionalmente, este proceso abarca a todos los productos que oferta la organización.

3.4.3.3 Generación y entrega de pedido a bordadoras

El proceso de generación y entrega de pedido a bordadoras corresponde a los procesos misionales.

El objetivo de este proceso es generar adecuadamente un pedido, el cual permitirá tener un detalle del producto a realizar y entregar formalmente una solicitud de trabajo a las bordadoras escogidas para realizar el producto.

Este proceso inicia una vez concretada la venta del producto, el responsable de este proceso es quien genera el pedido.

Los responsables de crear y entregar el pedido a las bordadoras son: Gerente General y Administrador.

El alcance de este proceso aplica desde la venta del producto, directamente al cliente o mediante los canales de distribución, hasta la entrega del mismo, y nómina.

Este proceso es aplicable a todos los productos del portafolio de la Empresa.

3.4.3.4 Recepción del pedido

El proceso de recepción del pedido corresponde a los procesos misionales.

El objetivo de este proceso es recibir por parte de las bordadoras el pedido enviado previamente; este proceso verifica que el producto cumpla con los requisitos indicados por el cliente; adicionalmente este proceso es el respaldo para proceder con el pago a las bordadoras.

La persona responsable de la recepción del pedido es el Administrador.

Este proceso es aplicable a todos los productos comercializados por la organización; inicia en la entrega de pedido por parte de las bordadoras, y finaliza con el pago con las bordadoras.

3.4.3.5 Empaque y envío del producto

El proceso de empaque y envío del producto corresponde a los procesos misionales.

El objetivo de este proceso es dar un acabado final al producto y proteger de agentes externos como suciedad. El envío tiene como objeto transportar el producto al cliente final y/o canales de distribución, y garantizar que el producto llegue a su destino final.

La persona responsable del empaque y envío del producto es el Administrador.

Este proceso se aplica a todos los productos comercializados por la organización; el proceso inicia en la entrega del pedido por parte de las bordadoras, finaliza cuando se ha constatado que el producto fue recibido por el cliente y/o canal de distribución.

3.4.3.6 Adquisición de materia prima

El proceso de adquisición de materia prima corresponde a los procesos de apoyo.

El objetivo de este proceso es asegurar a la organización la disponibilidad de materia prima para elaborar productos solicitados por los clientes, canales de distribución, y mantener un stock de los productos para su futura venta.

Su principal foco es mantener una amplia variedad de insumos, cerciorándose así de disponibilidad inmediata para la fabricación de productos.

El alcance de este proceso va desde que se recibe una solicitud de requisición de materia prima, constatando la disponibilidad o no, hasta la actualización de inventario.

Abarca a toda la materia prima requerida por la organización.

3.4.3.7 Nómina

El proceso de nómina corresponde a los procesos de apoyo.

El objetivo de este proceso es controlar y administrar los pagos realizados a la mano de obra en base a los pedidos que se han realizados.

Este proceso inicia con la entrega de los productos solicitados, y su respectiva inspección.

La persona responsable de este proceso es el Administrador.

Este proceso aplica desde el desarrollo de cuadros generales de pago, hasta los pagos realizados al personal.

Abarca a toda la mano de obra de la empresa.

3.4.3.8 Facturación

El proceso de facturación corresponde a los procesos de apoyo.

El propósito de este proceso es liquidar formalmente con el cliente y/o canal de distribución la adquisición del producto; dejar constancia y documentación de los ingresos de la empresa.

Las personas responsables de este proceso son: Gerente General y/o Administrador.

El alcance de este proceso va desde la confirmación de recepción del producto hasta el envío de la factura, abarca a todos los productos vendidos por la empresa.

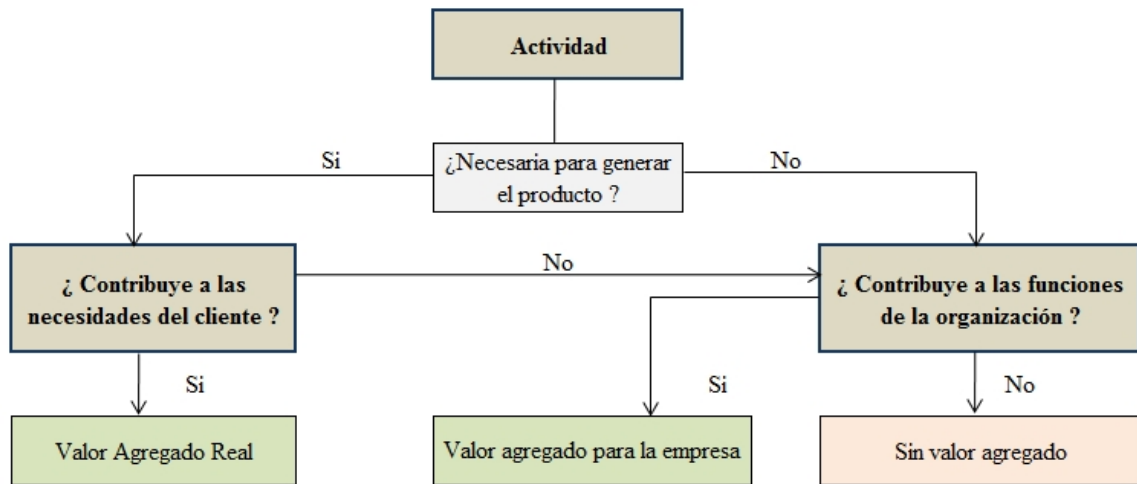
3.5 DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Al estudiar detenidamente los procesos actuales desarrollados en la empresa; es posible determinar oportunidades de mejora de ser el caso, o suprimir procesos que no estén generando valor para el cliente y para la empresa.

Harrington (1995) indica que el análisis de creación de valor en la organización permite caracterizar el conjunto de actividades en tres tipos:

- i. Actividades que agregan valor desde el punto de vista del cliente: son indispensables para lograr su satisfacción.
- ii. Actividades que agregan valor a la empresa pero que de no existir no afectan el valor del producto (como quiera que sea medido)
- iii. Desde el punto de vista del cliente hay actividades que no agregan valor alguno (ni al cliente o destinatario final de los productos) ni a la empresa, tales como: duplicidades, inventarios en exceso, etc. y estas deberían desaparecer

Bajo este concepto, Harrington (1995) propone el siguiente árbol de decisiones para guiar el análisis de creación de valor (Gráfico No. 07)

GRÁFICO No. 7**Análisis del valor agregado****Fuente:** Harrington, (1995)

Mejoramiento de los procesos de la empresa

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

El uso de esta herramienta permite a la organización determinar actividades innecesarias que se llevan a cabo en el proceso productivo, con el fin de eliminarlas. Las actividades que generan valor para la empresa y el cliente deben ser fomentadas, debido a que dan forma al producto, y este tipo de actividades son por las que el cliente está verdaderamente dispuesto a pagar.

3.5.1 Análisis del valor agregado

Actualmente el “valor económico” no es el único factor que se debe tomar en cuenta; existen otros aspectos relacionados al valor como el prestigio del producto, la imagen que proyecta, entre otros.

Bajo este razonamiento uno de los objetivos de cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada; es que todos los procesos y sus respectivas actividades añadan valor más allá de los costos que dichas actividades generan.

Bajo el postulado de Harrington se realiza un análisis de las actividades correspondientes a los procesos de Siranaco para determinar si agregan o no valor. Revisar Anexo No. 05.

En base al análisis realizado en el Anexo No. 05 se determina que del total de 31 actividades, 8 de estas agregan a valor real, 21 generan valor agregado para la empresa y 2 actividades se clasifican sin valor agregado.

En lo referente a cada responsable, la clasificación de las actividades se divide de la siguiente manera:

Tipo de actividad	Gerente General	Administrador	Diseñador	Bordadora	TOTAL
Valor agregado real	2	3	3	-	8
Valor agregado a la empresa	8	12	-	1	21
Sin valor agregado	-	2	-	-	2
TOTAL	10	17	3	1	31

Adicional a esto, es importante recalcar que la mayor cantidad de actividades que agregan valor a la empresa realiza el administrador (12 actividades) dentro de las cuales tres tienen una duración de 120 minutos con una frecuencia de 3 semanas, y tres actividades de 30 minutos cada 3 semanas; dentro del tipo de actividades indicadas, las de mayor importancia son: indicación a bordadoras

sobre pedido realizado, entrega de pedido y materia prima a bordadoras y coordinación de fechas de entrega de pedido.

Dentro de las 8 actividades que agregan valor a la empresa realizadas por el Gerente General, la de mayor duración es “realización del cuadro general de pagos”, esta actividad es de suma importancia porque determina sueldos y pagos a proveedores.

Existen dos actividades realizadas por el Administrador, las cuales no tienen valor agregado, estas pueden ser unificadas, con el fin de optimizar el uso de recursos, especialmente el tiempo; al unificar estas actividades se designará un responsable para esta actividad.

3.6 ANÁLISIS DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 es un referente internacional para el diseño de Sistemas de Gestión de Calidad.

Como indica la norma, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

El objetivo principal de esta norma es alcanzar y mantener la calidad del producto o servicio de acuerdo con los requisitos indicados por la norma, por el cliente o por la empresa. Para esto es necesario interpretar, analizar y adecuar la norma a las características específicas de cada organización, con el fin de implementar dicha norma.

Como indica Pérez Fernández de Velasco (2010), la ISO 9001 no busca uniformidad en los Sistemas de Calidad, sino adaptación a las características de cada empresa, adicional a esto, y complementariamente, el punto 1.2 de la norma (Aplicación de la Norma) señala que todos los requisitos son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrados. Cuando uno o varios requisitos no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse como una exclusión.

3.6.1 Análisis del punto 4 – Sistema de gestión de la calidad

El punto 4.1 Requisitos generales, indica que la organización debe:

- a. determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b. determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c. determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d. asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e. realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f. implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar sus procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

Para los puntos de la norma señalados previamente la organización tomará las siguientes medidas para cada inciso en particular; para los puntos **a.** y **b.** la determinación de los procesos necesarios para el SGC, su aplicación y la determinación de la secuencia e interacción de los mismos, serán establecidos en conjunto con el Gerente General, realizando un análisis que abarque todos el procesos actuales de la organización, identificando así el valor y la aportación de dichos procesos, a más de la relación y dependencia que tienen entre ellos. En lo referente a los puntos **c.** y **e.** se fijarán indicadores que permitirán aseverar la eficacia del desarrollo y control de los procesos. La disponibilidad para los recursos e información indicada en el punto **d.** está asegurada por la alta dirección de la organización, quienes aportarán con todo lo necesario para dar soporte al desarrollo de los procesos y el seguimiento del mismo. En referencia al punto **f.** se realizarán estudios que permitan visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, mediante estos resultados se determinarán las acciones necesarias para cubrir la brechas existentes y alcanzar dichos resultados y dar seguimiento a la mejora continua de los procesos de la organización.

En caso de que se contrate un proceso externo, como indica la norma, la organización se asegurará de controlar los procesos y actividades involucradas en el proceso externo adquirido. Acorde a la norma ISO 9001:2008 se considera un “proceso contratado externamente” al proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

Para los requisitos de la documentación indicados en el punto 4.2, la norma establece que: la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

En base a las necesidades de mejora identificadas en el levantamiento de los procesos actuales, se diseñará en conjunto con la dirección de la empresa un manual de calidad como indica la norma, el mismo que incluirá: el alcance del SGC, los procedimientos debidamente documentados; los cuales fueron definidos para el sistema y una descripción de la interacción que existe entre los procesos.

Como indica la norma, la organización debe establecer un procedimiento documentados que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,

- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legible y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de se mantengan por cualquier razón.

La política, objetivos y manual de calidad serán desarrollados en conjunto con la alta dirección de la organización; en lo referente a los procedimientos documentados se realizará de igual manera, con la alta dirección, acorde a lo indicado por la norma, los procedimientos deben ser establecidos, documentados, implementados y mantenidos.

Acerca del control de los registros se delegará un responsable para cumplir con dicho requisito; quien será encargado de identificar, almacenar, proteger, recuperar, retener y tener siempre disponibles los registros. Dentro de las políticas se establecerá que, como indica la norma, los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables; para esto la política será bastante clara sobre el manejo de los registros y almacenamiento de los mismos.

Como indica Nava (2010), los seis procedimientos de calidad que deben ser documentados son:

- Control de documentos
- Control de registros de calidad
- Control de las no conformidades
- Auditorías internas
- Acciones preventivas
- Acciones correctivas

Acorde a estas especificaciones se desarrolla planes enfocados en el cumplimiento de los antes indicados.

3.6.2 Análisis del punto 5 – Responsabilidad de la dirección

La alta dirección de la empresa proporcionará evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC mediante: el establecimiento de planes de comunicación, orientados a concientizar sobre la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, requisitos legales y reglamentarios; aseguramiento de disponibilidad de recursos, proporcionando todo lo necesario para desarrollar e implementar el SGC a través de recursos monetarios, intangibles o de personal.

Tomando en cuenta que la alta dirección es responsable por definir la política de la calidad, la cual debe cumplir con los siguientes aspectos indicados por la norma:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

La política de calidad será establecida en conjunto con la alta dirección, y en base a los objetivos de la calidad planteados y planificados.

La alta dirección de la empresa realizará revisiones periódicas al sistema de gestión de calidad para asegurar el cumplimiento de lo establecido previamente; y determinar oportunidades de mejora, y dependiendo del caso realizar cambios en el SGC; es de suma importancia que se cuente con registros de las revisiones realizadas por la dirección, para esto la norma indica que la información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de las auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

Una vez realizada la revisión por la dirección, los resultados estarán enfocados en: desarrollar estrategias que permitan incrementar la eficacia del SGC y sus

procesos relacionados; mejorar el producto y cumplir en un alto grado las expectativas del cliente; determinar, priorizar y suplir las necesidades relacionadas con los recursos.

3.6.3 Análisis del punto 6 – Gestión de los recursos

La alta dirección de la organización realizará un análisis para identificar la provisión de los recursos; acorde al indicado por la norma en el punto 6, se determinará los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

Se determinará en conjunto con todos los miembros de la organización los recursos necesarios para cumplir con los puntos antes indicados, a más de que la alta dirección de la empresa asegurará la disponibilidad de dichos recursos.

Se considera recurso humano a todo el personal involucrado en la fabricación de los productos y la conformidad que estos abarcan, se debe determinar la competencia necesaria que debe tener todo el personal, con el fin de asegurar que todo el recurso humano cumpla con los requisitos del producto para que exista una conformidad completa; el desarrollo de campañas se realizará con el objetivo de concientizar sobre la importancia de las actividades y cómo aportan al cumplimiento de todos los objetivos de la organización, especialmente los objetivos de la calidad.

Acorde al punto 6.3 Infraestructura (ISO 9001-2008), la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Para el cumplimiento del punto mencionado, la organización garantiza la disponibilidad de toda la infraestructura necesaria para el desarrollo del producto, infraestructura incluye:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

3.6.4 Análisis del punto 7 – Realización del producto

La planificación y desarrollo de procesos para fabricar el producto se llevarán a cabo coherentemente con los requisitos interrelacionados de los otros procesos involucrados en el SGC.

Como indica la Norma ISO 9001:2008 durante la planificación de la fabricación del producto, la organización determinará lo siguiente:

- a) objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,

- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

La alta dirección presentará la planificación metodológica a todos los miembros de la organización, con el fin de que todos estén aptos para cumplir a cabalidad sus responsabilidades.

Para los procesos relacionados con el cliente se determinará y revisará los requisitos relacionados con el producto, se tomará en cuenta todos los requisitos especificados por el cliente, requisitos legales y reglamentarios, requisitos adicionales que la alta gerencia considere necesarios, y todas las actividades de entrega y post venta (como garantía y mantenimiento).

Como indica la norma, en lo que se refiere a ventas por internet es recomendable que la revisión cubra la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

La comunicación con el cliente sobre el producto abarcará toda la información del mismo, como:

- medidas
- cantidad
- tipo de tela
- sugerencias de cuidado

Adicional a esto existirá un correo electrónico de contacto disponible en la página web para cualquier tipo de inquietud.

Una vez realizada la compra, se debe realizar encuestas de satisfacción del cliente; con el fin de obtener retroalimentación certera sobre el servicio brindado y producto adquirido.

Para el diseño y desarrollo del producto, consta una etapa de planificación; en la que se gestiona todas las fases de los grupos involucrados en el diseño y desarrollo, se gestionará sistemas de comunicación clara y concisa indicando las responsabilidades de cada gestor involucrado. Mientras el diseño y desarrollo del producto avanza se actualizará la planificación, si fuere el caso; y se comunicará dichos cambios.

Los elementos de entrada serán los requisitos de los productos, los cuales deben mantener registros, acorde a la norma, estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo

La alta dirección de la organización designará un responsable de mantener registros de todos los requisitos para el diseño y desarrollo del producto.

Una vez realizado el diseño y desarrollo del producto, se aprobarán los resultados antes de su puesta en marcha, se debe cumplir con los requisitos proporcionados inicialmente y con todos los criterios de aceptación del producto.

Para la revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo del producto, la alta dirección debe generar una lista de verificación en la cual se pueda constatar el cumplimiento de todas las etapas, con el objetivo de identificar cualquier problema. Se designará a un responsable encargado de analizar los resultados de la lista de verificación.

Las preventivas y correctivas serán propuestas en base al resultado de la lista de verificación.

El control de cambios será identificado y registrado como indica la norma, se delegará un responsable, quien revisará, verificará y validará los cambios, los cuales deberán ser aprobados previamente por la Alta Dirección.

El proceso de compras asegura que el producto a adquirir cumple con los requisitos de compra especificados inicialmente por la alta dirección.

Se evaluará y seleccionará a los proveedores en función de su capacidad para suministrar y cumplir con los requerimientos establecidos por la organización. La información referente a las compras debe incluir una descripción claramente detallada del producto. La descripción del producto es una herramienta para verificar el cumplimiento de los requisitos relacionados con la fabricación del producto.

Se establecerán parámetros para verificar y evaluar las instalaciones de los proveedores, cada vez que el la organización o el cliente requiera.

El control de la producción y prestación del servicio, se desarrollara en base a las características del producto previamente descritas. Las características del producto estarán disponibles en la página web.

Se debe elaborar un manual de procedimiento para las bordadoras sobre instrucciones de trabajo; el cual establecerá parámetros de trabajo y fabricación del producto. Se designará un responsable para el desarrollo del manual, quien trabajará en conjunto con el recurso humano.

Dentro de las actividades controladas, como indica la norma, se considera la implementación de actividades de: liberación, entrega y post entrega del producto; estas actividades serán definidas por la alta gerencia de la empresa, quienes designarán un responsable del control y cumplimiento de dichas normas.

Los procesos de producción y prestación de servicios serán validados , acorde a la norma, en situaciones en las que no se pueden verificar mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

Se designará un responsable para la verificación del cumplimiento de los requisitos durante toda la fabricación del producto. El seguimiento realizado debe contar con sus registros debidamente documentados

La organización, como indica la norma, debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén

siendo utilizados por la misma. La alta gerencia será responsable de salvaguardar dichos bienes, en el caso de Siranaco los bienes que son propiedad del cliente abarcará todo lo referente a datos personales. Se designará un responsable de mantener registros de los bienes de los clientes, mediante una base de datos protegida.

La organización debe garantizar que el producto este resguardado durante todo el proceso interno hasta la entrega al cliente final.

Con el objetivo de constatar el cumplimiento de requisitos como: identificación, manipulación, empaque, embalaje y envío, se debe desarrollar una lista de verificación.

3.6.5 Análisis del punto 8 – Medición, análisis y mejora

La alta dirección es responsable de planificar los procesos: de seguimiento, medición, análisis y mejora; se designará un responsable para la implementación de los procesos antes indicados.

Como señala la norma estos procesos son necesarios para:

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Con el objetivo de contar con fuentes de información claves y datos certeros sobre la percepción del cliente acerca del producto adquirido, se realizarán encuestas.

Las encuestas serán formuladas por un responsable designado, quien ejecutará los métodos determinados por la alta dirección.

La Alta Dirección planificará auditorías internas y sus respectivos intervalos, acorde a la norma, el objetivo las auditorias internas es determinar si el SGC:

- a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

La planificación para el desarrollo de auditorias internas debe considerar la importancia y estado de los procesos involucrados; criterios, alcance, frecuencia y metodología serán establecidos por la alta dirección.

Se designará un responsable para: la ejecución del proceso y documentación de registros.

La norma señala que la dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias, sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de verificación.

Los métodos para realizar el seguimiento y medición de los procesos y del producto; serán establecidos por la alta dirección, a la vez que se designará un responsable de aplicar dichos métodos y generar informes que sirvan de evidencia para determinar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados establecidos. En el caso de que los resultados no cumplan con las

expectativas planificadas se debe llevar a cabo acciones correctivas, dependiendo del caso y según sea conveniente; en referencia a los productos, el informe arrojará resultados sobre las características del producto.

Se mantendrá registro de todos los métodos aplicados, como indica la norma, los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto, en caso de que este cumpla con todos los requisitos establecidos.

Para el control del producto no conforme, se establecerá un procedimiento documentado, en el cual estará claramente definido: controles, responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Estas actividades favorecerán a la prevención del uso o entrega no intencionada de producto no conforme.

La norma señala que en caso de que se aplique, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente,
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Una vez que el producto no conforme ha sido corregido, se debe realizar una nueva verificación con el objetivo de presentar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Todas las acciones tomadas y correcciones realizadas serán registradas por un responsable designado por la Alta Dirección.

En lo referente al análisis de datos, se designará un responsable de determinar, recopilar y analizar los datos.

El responsable de este proceso debe emitir un informe que compruebe la efectividad del SGC mediante los datos obtenidos a través del seguimiento y medición realizada.

La norma indica que el análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente
- b) la conformidad con los requisitos del producto
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) los proveedores.

La mejora continua del SGC se obtiene mediante: elaboración de políticas y objetivos de la calidad, análisis de resultados de auditorías realizadas, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas; todas estas acciones serán planificadas y desarrolladas por la Alta Dirección.

Para el desarrollo de las acciones preventivas, acorde a lo establecido por la norma, como referencia se determinará los orígenes de las no conformidades, con el propósito de contar con un panorama claro las causas a atacar.

Se designará un responsable de determinar e implementar las acciones preventivas necesarias.

En el caso de las acciones correctivas, se buscará eliminar las causas de las no conformidades para que las mismas no vuelvan a ocurrir, como indica la norma, se debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Se debe designar un responsables, quien será el encargado de velar por el cumplimiento de los requisitos previamente expuestos.

Para mantener el control de los registros, la alta gerencia y el recurso humano de la organización establecerán un formato que verifique el cumplimiento de cada requisito.

Con el levantamiento de los procesos actuales se determinó deficiencias relevantes para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad. Actualmente la

organización no cumple con los requisitos de la norma esto se debe a que Siranaco es una empresa que está iniciando, por tal los recursos con los que cuenta son direccionados a actividades netamente comerciales o a la adquisición de materia prima.

El compromiso de la Alta Dirección es crucial para la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, el cual promueve el desarrollo de una cultura organizacional con un enfoque basado en procesos.

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

En base al análisis de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y a la información suministrada por la empresa Siranaco, se desarrolló el Manual de Procedimientos.

La información se obtuvo a través de recolección de datos relevantes de las áreas involucradas en todos los procesos de la empresa, mediante el levantamiento de los procesos actuales se identificó entradas y salidas, y sus interrelaciones. Se identificó necesidades y requerimientos con el objetivo de incrementar la productividad de la organización y de determinar fallas existentes y prevenir futuros inconvenientes.

4.2 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

La propuesta del mapa de procesos (revisar anexo No. 6) se realizó en base a las necesidades identificadas durante el levantamiento de los procesos actuales de la organización.

La estructura del mapa de procesos propuesto está compuesta por: procesos estratégicos, misionales (cadena de valor) y de apoyo.

4.2.1 Procesos Estratégicos

4.2.1.1 Gestión estratégica

Planificación estratégica

Planificación operativa

Elaboración de políticas

Revisión por la alta dirección

4.2.1.2 Gestión de la calidad

Control de documentos

Control de registros

Auditoria interna

Acciones correctivas y preventivas

4.2.1.3 Gestión de relaciones nacionales e internacionales

Investigación de mercado

Promoción de productos

Comercialización de productos

4.2.2 Procesos misionales

4.2.2.1 Diseño del producto

4.2.2.2 Entrega y recepción de pedido con bordadoras

4.2.2.3 Empaque y envío del producto

4.2.2.4 Servicio post venta

4.2.3 Procesos de apoyo

4.2.3.1 Gestión de recursos

Gestión de compras

Gestión de inventarios

Gestión de proveedores

4.2.3.2 Gestión de recursos humanos

Selección del personal

Nómina

4.2.3.3 Gestión financiera

Gestión de cobros

4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos se encuentra en el anexo No. 7, está compuesto por los siguientes elementos: propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, políticas, indicadores, documentos, registros y diagrama de flujo.

4.3.1 Propósito

Describe de forma sistemática la razón de ser del proceso.

4.3.2 Alcance

Define los elementos (procesos, productos, responsables, departamentos, entre otros) de la empresa a los cuales se aplica el manual de procedimientos.

4.3.3 Responsable del proceso

Especifica quien es el encargado de cumplir con el proceso y sus requisitos.

4.3.4 Definiciones

Explicación de términos claves relacionados con el proceso.

4.3.5 Políticas

Reglas aplicadas al proceso con el fin de facilitar su cumplimiento.

4.3.6 Indicadores

Instrumento para medir el cumplimiento de los objetivos del proceso.

4.3.7 Documentos

Escrito con datos e información relevante para la organización.

4.3.8 Registros

Documentos que presentan evidencias de algo desarrollado o que está programado desarrollar.

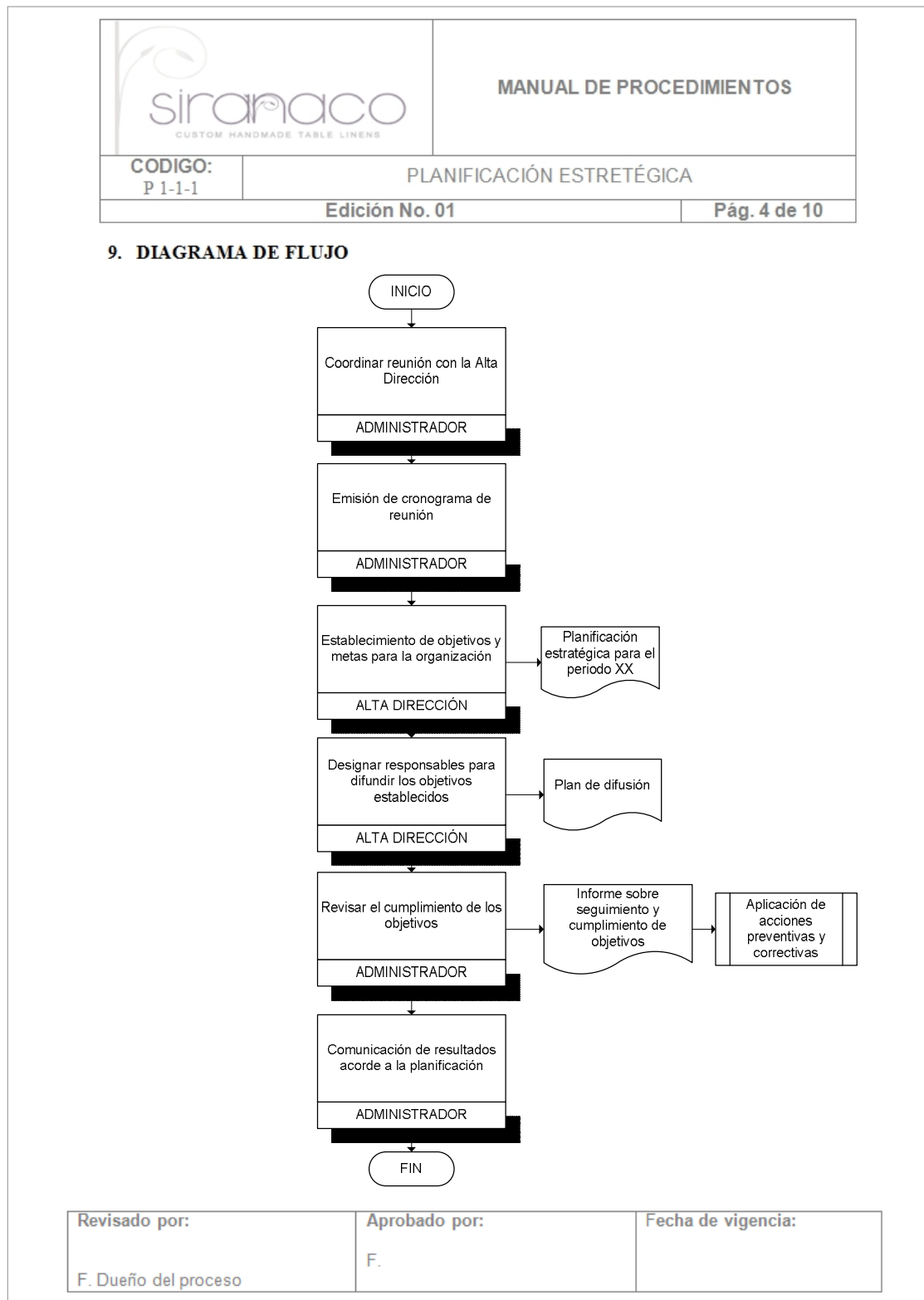
4.3.9 Diagrama de flujo

Representación sistemática y gráfica del proceso; cada actividad es diagramada mediante símbolos.

En la Imagen No. 1 se aprecia un ejemplo del diagrama de flujo para el proceso “Planificación estratégica”

IMAGEN No. 1

Ejemplo de diagrama de flujo del proceso: Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Andrea Gamboa L.

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La Alta Dirección en conjunto con el Administrador son responsables de comunicar a los miembros de la organización el Sistema de Gestión de Calidad a implementar.

El Mapa de Procesos propuesto está desarrollado en base a las necesidades identificadas de la organización y a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, ambos factores fueron analizados detalladamente con el fin de fusionarlos y realizar una propuesta acorde al tamaño y estructura de Siranaco.

El compromiso de la Alta Dirección es una parte fundamental para el proceso de implementación ya que son quienes dan la pauta para el desarrollo del sistema.

Se debe establecer un cronograma de implementación, el que explique detalladamente las fases de implementación y sus respectivos tiempos, con el fin de controlar el correcto desarrollo de los mismos.

4.4.1 Cronograma de implementación

Actividad	Semana				
	1	2	3	4	5
Toma decisión de implementar un SGC	x				
Comunica a la organización decisión de implementar el SGC		x			
Determinación de fechas para fases de implementación del SGC			x		
Capacita a todos los miembros de la organización sobre la importancia del SGC				x	
Determina funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización					x

4.4.2 Responsables de la implementación

Alta Gerencia

Administrador

4.4.3 Fases de implementación

La norma es genérica y de amplia aplicabilidad en diferentes tipos de empresas. Para las empresas pequeñas, en ciertos casos se presentan dificultades porque tienen un número reducido de empleados o sus procesos tienen un grado menor de complejidad, sin embargo esta situación no las aísla de contar con un SGC.

Por esta razón se proponen dos fases para la implementación del Mapa de Procesos.

La fase 1, sugiere un Mapa de Procesos *inicial*, el cual se enfoca en una estructura más simple que cubra las brechas entre los procesos actuales, y los procesos con los que la organización debería contar para cumplir los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

En la fase 2 se aplica el Mapa de Procesos diseñado en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y a las necesidades identificadas de la organización.

El Mapa de Procedimientos a ser aplicado en la fase 2 tiene un enfoque a largo plazo, ya que va acorde a una estructura organizacional más grande.

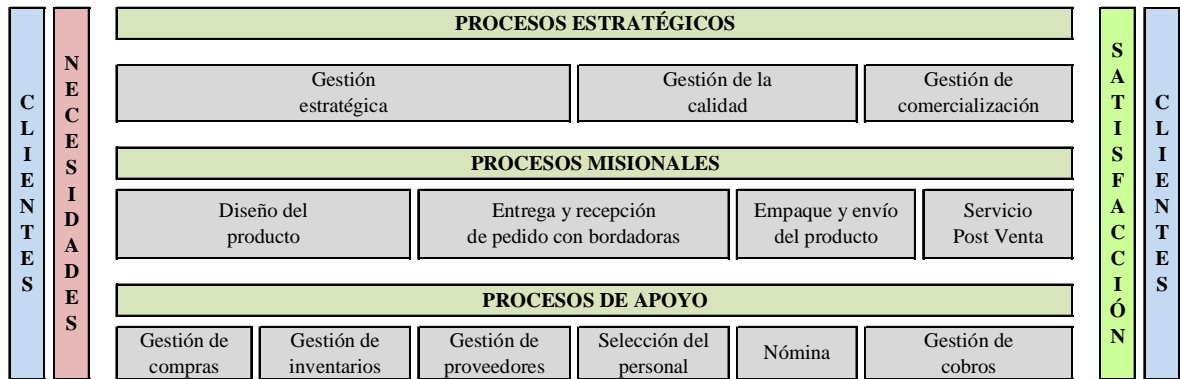
Fase 1

Los cambios propuestos se pueden implementar de manera ágil en una microempresa, ya que es más flexible que las grandes empresas. Sin embargo, se sugiere hacer cambios paulatinamente, los cuales irán acorde al crecimiento de la organización.

Para el Mapa de Procesos *inicial* propuesto, es de suma importancia que se apliquen buenas prácticas de gestión, las cuales se pueden estar fundamentadas en registros, formatos y definición de responsables. Estos elementos ya se

encuentran desarrollados en los manuales de procedimientos correspondientes a cada proceso.

El siguiente mapa de procesos, es la propuesta inicial, con el fin de que los cambios en la organización sean sutiles y de fácil implementación:



Todos los miembros de la organización deben: conocer a fondo los procesos que contribuyen a que la empresa fabrique productos de alta calidad y entender que el Manual de Procedimientos proporciona instrucciones paso a paso, sin generar requisitos adicionales.

El uso de indicadores es de vital importancia para medir el desempeño de la organización, son herramientas sencillas y de gran apoyo para el proceso de mejora continua.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado se desarrolló en base a la información suministrada por la empresa Siranaco; recolectando datos relevantes de las áreas involucradas en todos los procesos, levantando los procesos actuales, identificando las entradas y salidas e interrelaciones.
- La dirección de la organización tenía un enfoque empírico, su gerencia no contaba con herramientas administrativas, como instrumentos financieros (estado de resultados y balance general).
- Se han analizado y levantado ocho procesos entre misionales (5) y de apoyo (3); no existen procesos estratégicos. Esta condición revela que la organización no cuenta actualmente con estructura claramente definida; si bien no es burocrática, requiere un manejo y control estricto de sus procesos, con el fin de identificar mejoras y realizar acciones preventivas.
- Uno de los componentes principales que posee Siranaco es la mano de obra especializada constituida por sus bordadoras, quienes son personas con habilidades y destrezas excepcionales para materializar los diseños creados. No

obstante, el problema que existe es la falta de compromiso y cumplimiento en lo referente a tiempos de entrega establecidos en los pedidos realizados.

- La relación que tiene la organización con los proveedores es buena, sin embargo se debería formalizar este vínculo con el objetivo de establecer los beneficios que ambas partes obtendrán.
- Cualquier miembro de la organización (nuevo o antiguo) podrá conocer los procedimientos, los lineamientos a seguir y funciones que le corresponden a cada persona mediante el Manual de Procedimientos, documento que permite delimitar obligaciones y responsabilidades.

5.2 RECOMENDACIONES

Para proponer el crecimiento y consolidación estructurado de la empresa, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en base a la propuesta desarrolla en la presente tesis. El manual de calidad fue desarrollado mediante un análisis de los requisitos establecidos por las norma ISO 9001:2008.
- El Manual de Procesos contiene directrices necesarias para la implementación, control y mejora de dicho sistema. Dicho manual está compuesto por propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones,

políticas, indicadores, documentos, registros y diagrama de flujo. Se aspira que el Manual constituya una herramienta práctica para medir la efectividad de los nuevos procesos implementados y los existentes, mediante el uso de indicadores de eficacia y eficiencia.

- Es importante que la alta dirección brinde el soporte necesario al proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Y promover e incentivar el compromiso y esfuerzo de todo el personal que conforma la organización.
- Capacitar e involucrar al personal de la empresa, con el propósito de se sientan identificados y motivados par cumplir con los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Implementar la aplicación de los indicadores propuestos en el Manual de Calidad, con el objetivo de tener un monitoreo continuo que procura el óptimo desempeño de los procesos.
- Realizar auditorias internas para indicar la relación existente entre los manuales de calidad y el trabajo efectivamente realizado; con esto se busca identificar el nivel de productividad de las actividades que se desarrollan.
- Es de suma importancia que la Alta Dirección realice seguimiento al cumplimiento de políticas y objetivos de la calidad, comprobando su correlación con el estado actual de la empresa.

- Para que Siranaco pueda asegurar que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 deberá verificar que lo descrito en los Manuales de Procedimiento se cumple a cabalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aldana de Vega, L., Álvarez Builes, M., Bernal Torres, C., Díaz Becerra, M., Galindo Uribe, O., González Soler, C., Villegas Cortés, A., (2010), **“Administración por Calidad”**, Editorial Alfaomega Universidad de La Sabana, páginas 331, 334
- Cantú Delgado, H., (2011), **“Desarrollo de una cultura de calidad”**, Mc Graw Hill, páginas 52, 70-73.
- Castañeda Jiménez, J., (2011), **“Metodología de la investigación”**, Mc Graw Hill, páginas 73-74.
- Cerda Gutiérrez, H., (2011), **“Los elementos de la investigación”**, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, CIFE Comité de Investigación, página 82.
- Crosby, P., (1991), **“LA CALIDAD NO CUESTA, El arte de Cerciorarse de la Calidad”**, McGraw Hill Book Company, páginas 63-66, 100-102.
- Deming, E., (1989), **“OUT OF THE CRISIS. Quality, productivity, and Competitive Position”**, MIT Press, página 35, 132.
- Evans, J., (2009), **“Administración y control de la calidad”**, Ediciones Paraninfo S.A, páginas 397-404.
- Galarza, E., (1998), **“Metodología de la Investigación”**, Editorial Vértice Estudio, página 108
- Harrington, J., (1993), **“Mejoramiento de los procesos de la empresa”**, Mc Graw-Hill, página 52, 48.
- Jabaloyes Vivas, J., Sierra, J., Carrión García, A., (2010), **“Introducción a la Gestión de la Calidad”**, Editorial UVP, páginas 3, 13, 17-18, 22-23, 26.
- Juran, J., (1990), **“Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos”**, Ediciones Díaz de Santos, S.A., páginas 14-16, 347.
- Nava Carbellido, V., (2010), **“ISO 9001-2008 Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua”**, Limusa Editorial, página 56.
- Pérez Fernández de Velasco, J., (2010), **“Gestión por procesos”**, Editorial Alfaomega, páginas 54-55, 57-58, 107-111, 113, 131-135, 183-185, 186-188.
- Pérez Fernández de Velasco, José A., (2010), **“Gestión por procesos”**, Editorial Alfaomega, páginas 54-55, 113, 235
- Porter, M., (1990), **“The Competitive Advantage of Nations”**, Free Press New York. Página 38, 43-50
- Taylor, F., (1911), **“Principios de la Administración Científica”** Editorial Limusa.

Internet

- Portal “www.ekosnegocios.com/ecuador”, acceso jueves 27 de febrero del 2014, datos: Exportaciones total por destino anual, Exportaciones por grupo de productos, Balanza comercial industria textil (2000-2010).
- Portal, “www.todocomercioexterior.com.ec”, acceso viernes 28 de febrero del 2014, búsqueda: datos resolución comexi
- Página web de la Asociación de Industriales del Ecuador, “www.aite.com/estadísticas”, acceso martes 04 de marzo del 2014,
- Página web “**Nacional Financiera de México**”, (2013), acceso martes 08 de abril de 2014, <https://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/analisis-de-estados.html>
- Página web, “**Asociación de Industriales Textiles del Ecuador**”, “www.aite.com/estadísticas”, acceso martes 04 de marzo del 2014 y miércoles 19 de febrero del 2014.
- Marifé Montes Luna, (2012), portal web “www.gestionintegra.com”, Artículo Responsables de Gestión de calidad, acceso 11 de marzo del 2014.

Otras

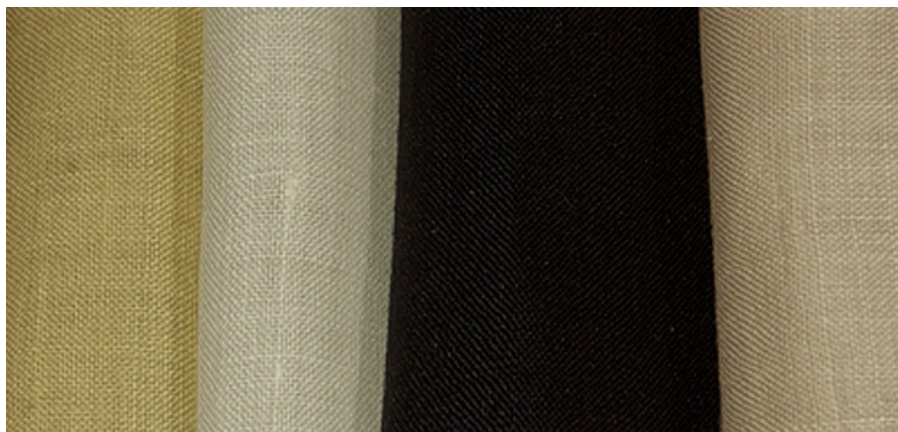
- Revista del Ministerio de Industrias y Productividad, (Febrero-Marzo 2013), “**País Productivo**”, acceso martes 04 de febrero del 2014, <http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>
- Entrevista a Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles de del Ecuador (AITE), realizada por diario La Hora, 31-12-12.
- Diario “**El Comercio**”, (domingo 30 de marzo del 2014), página 6, artículo “El comercio justo impulsa las exportaciones de 13 talleres.”
- Resolución No. 43 “**Requisitos y procedimientos para la aplicación de medidas de Salvaguardia**”, emitida por el COMEXI - Comité de Comercio Exterior e Inversiones, (8 de febrero del 2012)
- Ley de defensa del artesano
- Consejo Nacional de la Calidad, “**Ley de el Sistema Ecuatoriano de la Calidad**”, publicado en el Registro Oficial No. 026 de 22 de febrero de 2007.
- Norma ISO 9000
- Sistemas de gestión de calidad - requisitos, **Norma ISO 9001:2008**, cuarta edición, Norma Internacional, traducción oficial.

ANEXOS

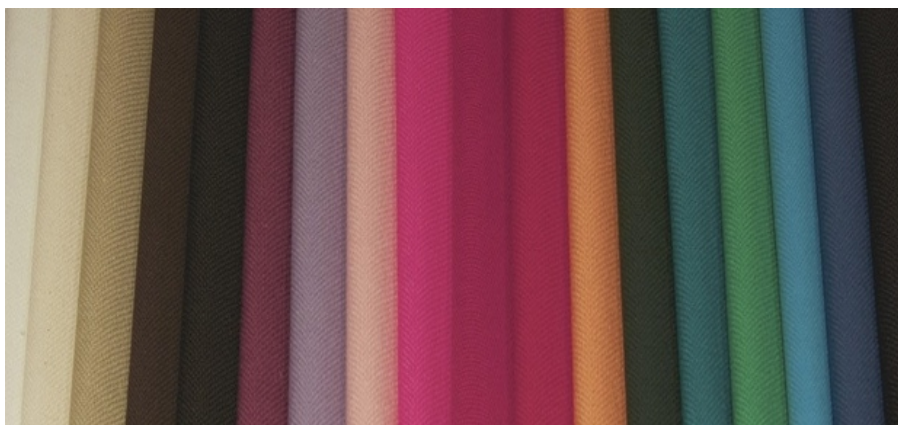
ANEXO No. 1

Ejemplar de tipo de tela, terminado y tipo de diseño de esquina

Tipo de tela: Bamboo



Tipo de tela: Algodón



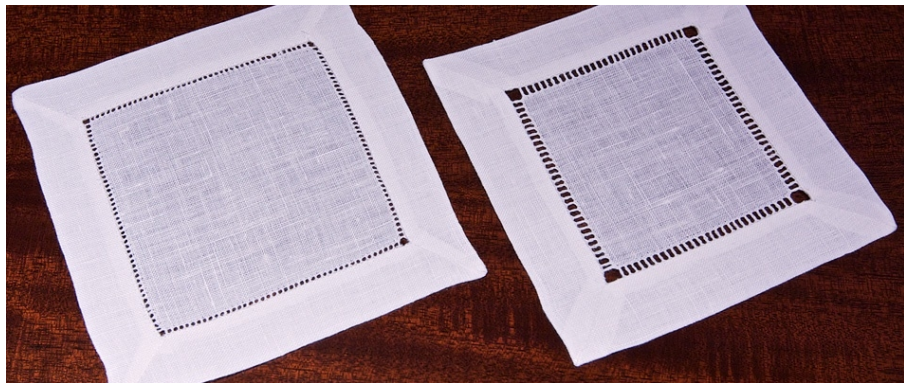
Tipo de tela: Hemp



Tipo de tela: Lino



Tipo de terminado: Hemstitch pequeño y grande



Tipo de terminado: Multiple



Tipo de terminado: Coqueado



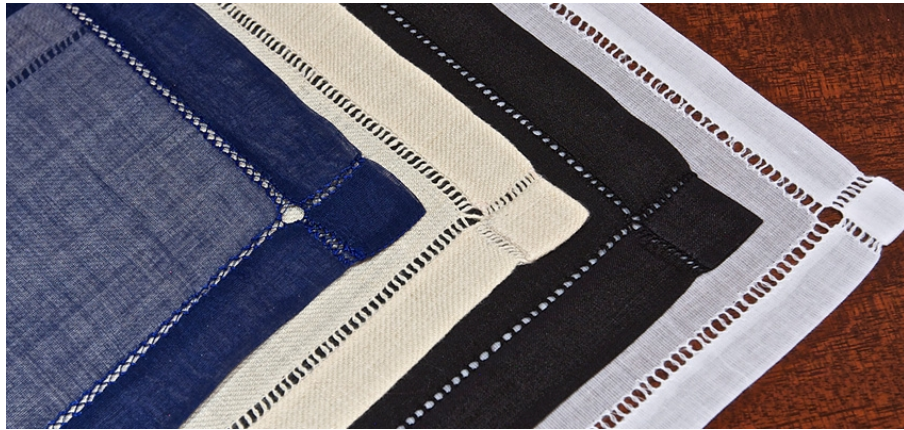
Tipo de terminado: Media luna, doble media luna, croché y rustico



Tipo de esquina: recta con hemstitch coqueado



Tipo de esquina: rombo



Fuente: Investigación realizada
www.siranaco.com

Elaborado por: Andrea Gamboa L.

ANEXO No. 2

Balance General -Periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 (al 31 de junio)

	AÑO			
	2011	2012	2013	2014
ACTIVO				
Caja y bancos	3600	3600	4200	5400
Cuentas por cobrar	0	250	500	680
Inventarios	500	500	500	500
Activo Corriente	4100	4350	5200	6580
Propiedades, planta y equipo	0	0	0	0
Depreciación acumulada	166,67	166,67	166,67	0
Activo No Corriente	166,67	166,67	166,67	0
Total Activos	4266,67	4516,67	5366,67	6580,00
PASIVO Y PATRIMONIO				
Proveedores	0	0	0	0
Documentos por pagar	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	0	0	0	57
Pasivo Corriente	0,00	0,00	0,00	57
Deudas a largo plazo	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	0,00	0,00	0,00	0
Total Pasivos	0	0	0	57
Capital social (de los accionistas)	0	0	0	0
Total Patrimonio	0	0	0	0
Total Pasivo y Patrimonio	0	0	0	57

ANEXO No. 3

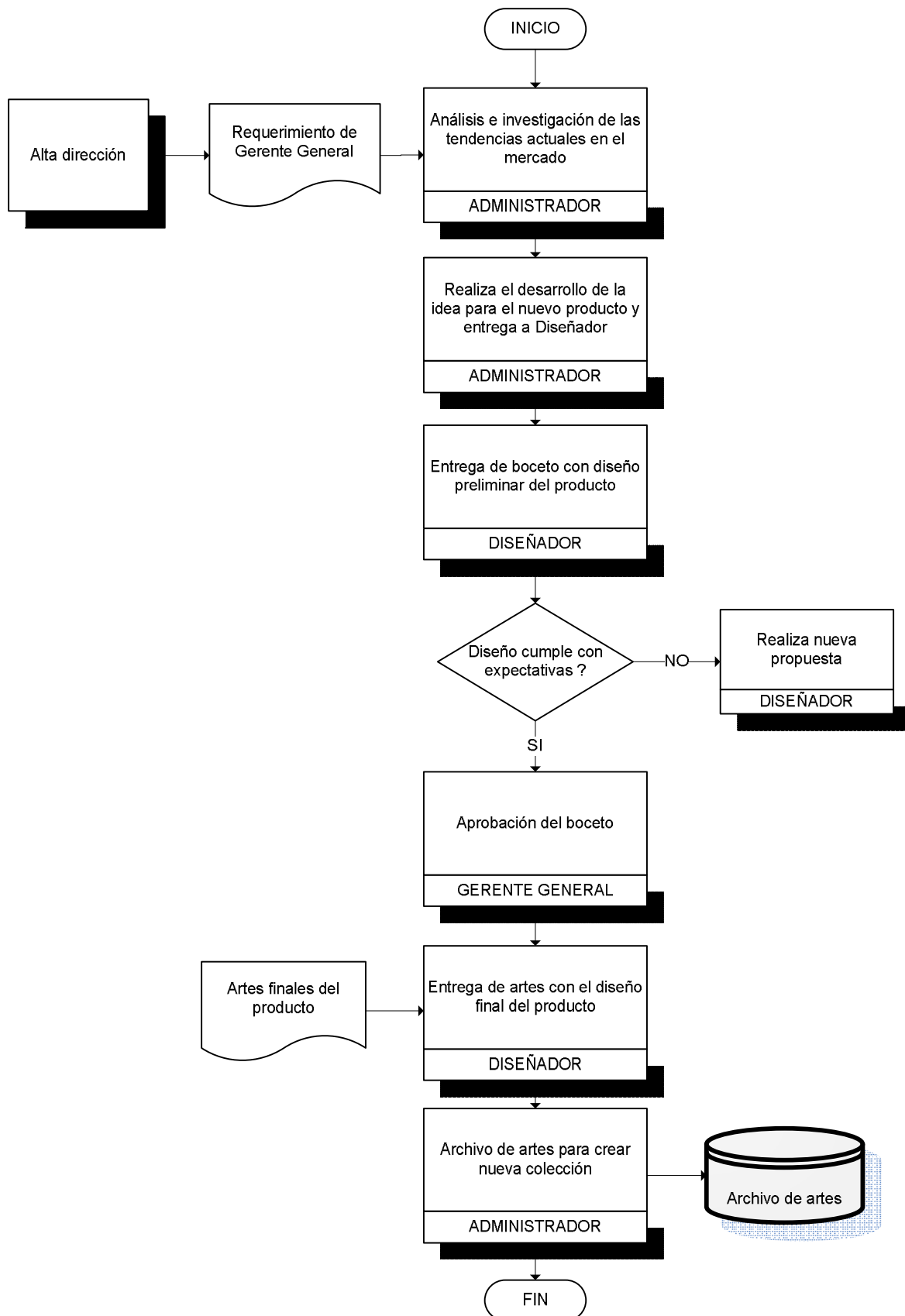
Estado de Resultados - Periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 (al 31 de junio)

	EN UNIDADES MONETARIAS \$			
	AÑO			
	2011	2012	2013	2014
Ingresos por ventas	150	660	4376	4011
Costos de producción	76	335	2146	2426
UTILIDAD BRUTA	74	325	2230	1585
Gastos de operación fijos	4675	4125	4175	4175
Oficina (arriendo + serv básicos)	200	200	200	200
Comunicaciones (skype /cell)	100	100	150	150
Movilización	50	50	50	50
Pasaje Quito-Miami-Quito (annual)	300	300	300	300
Software	200	150	150	150
Dominios pagina WEB + SLL código	225	225	225	225
Hosting y actualización periódica	1500	1000	1000	1000
Sueldos	2100	2100	2100	2100
Gastos de operación variables	1050	1050	950	1000
Papelería	200	200	100	100
Publicidad	200	200	150	150
Optimización del sitio para motores de búsqueda	150	150	200	250
<i>Depreciaciones</i>				
<i>Amortizaciones</i>	500	500	500	500
Registro de Marca	240	240	240	240
Diseño página web	260	260	260	260
UTILIDAD NETA	-5651	-4850	-2895	-3590

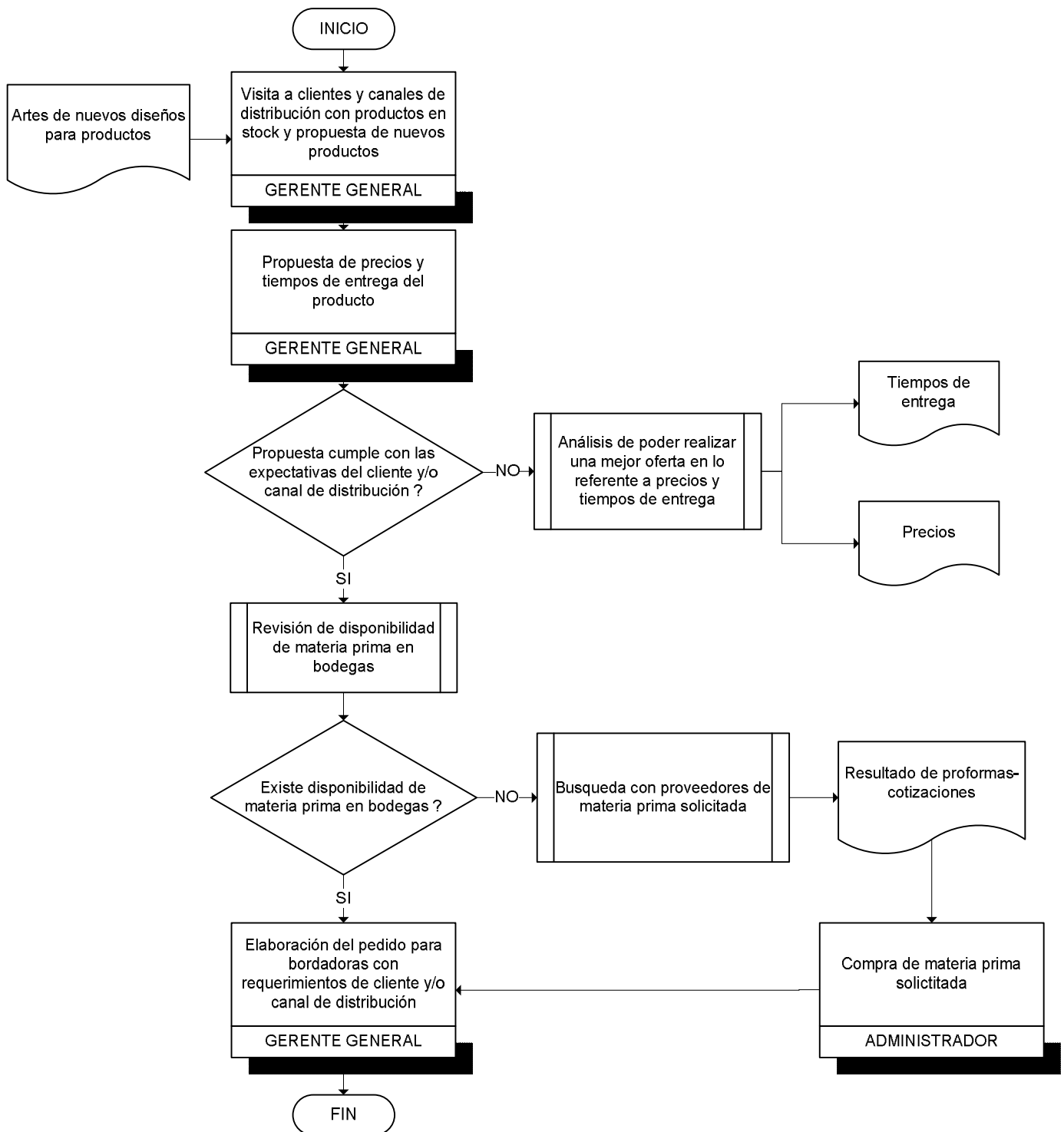
ANEXO No. 4

Diagrama de flujo de los procesos actuales

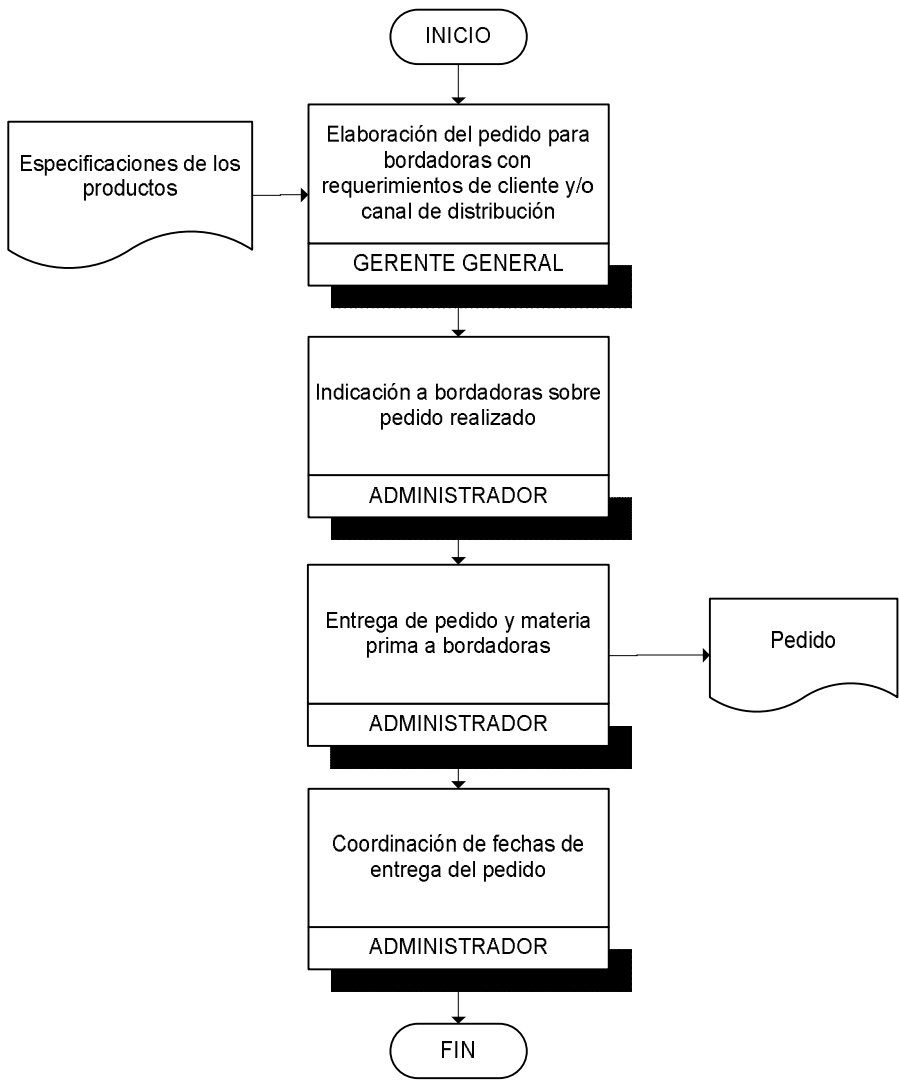
Proceso: Diseño del producto



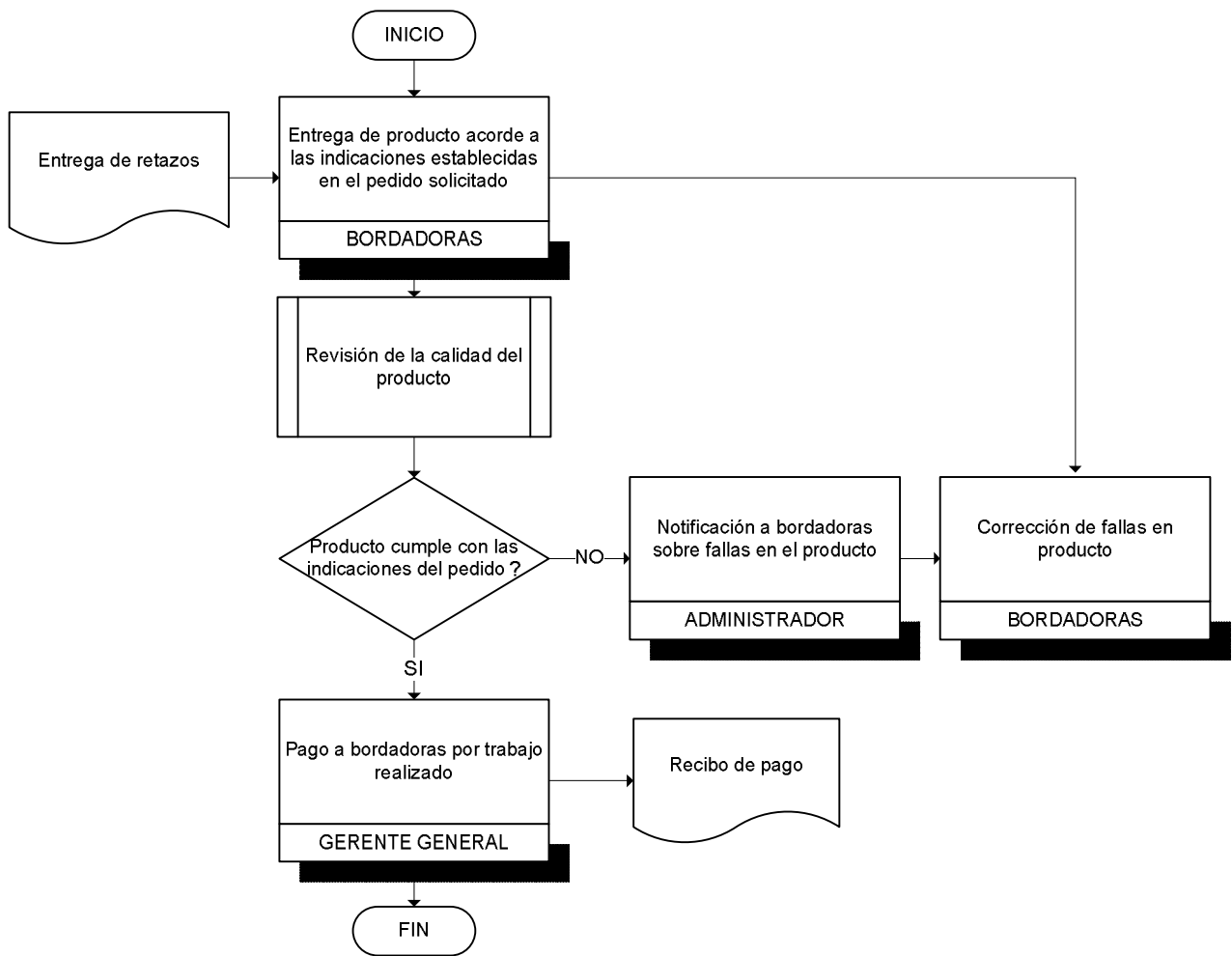
Proceso: Promoción del producto



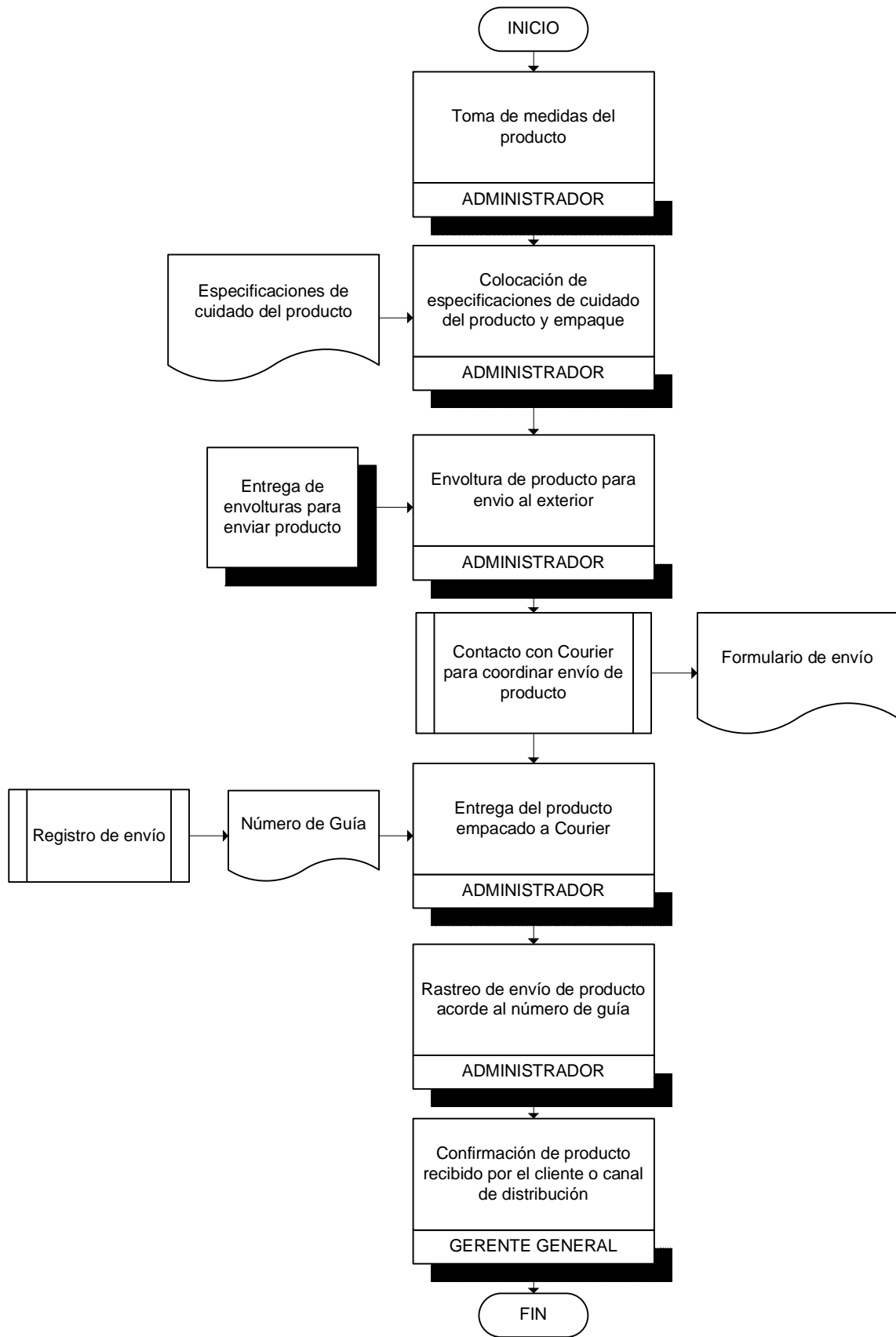
Proceso: Generación y entrega de pedidos a bordadoras



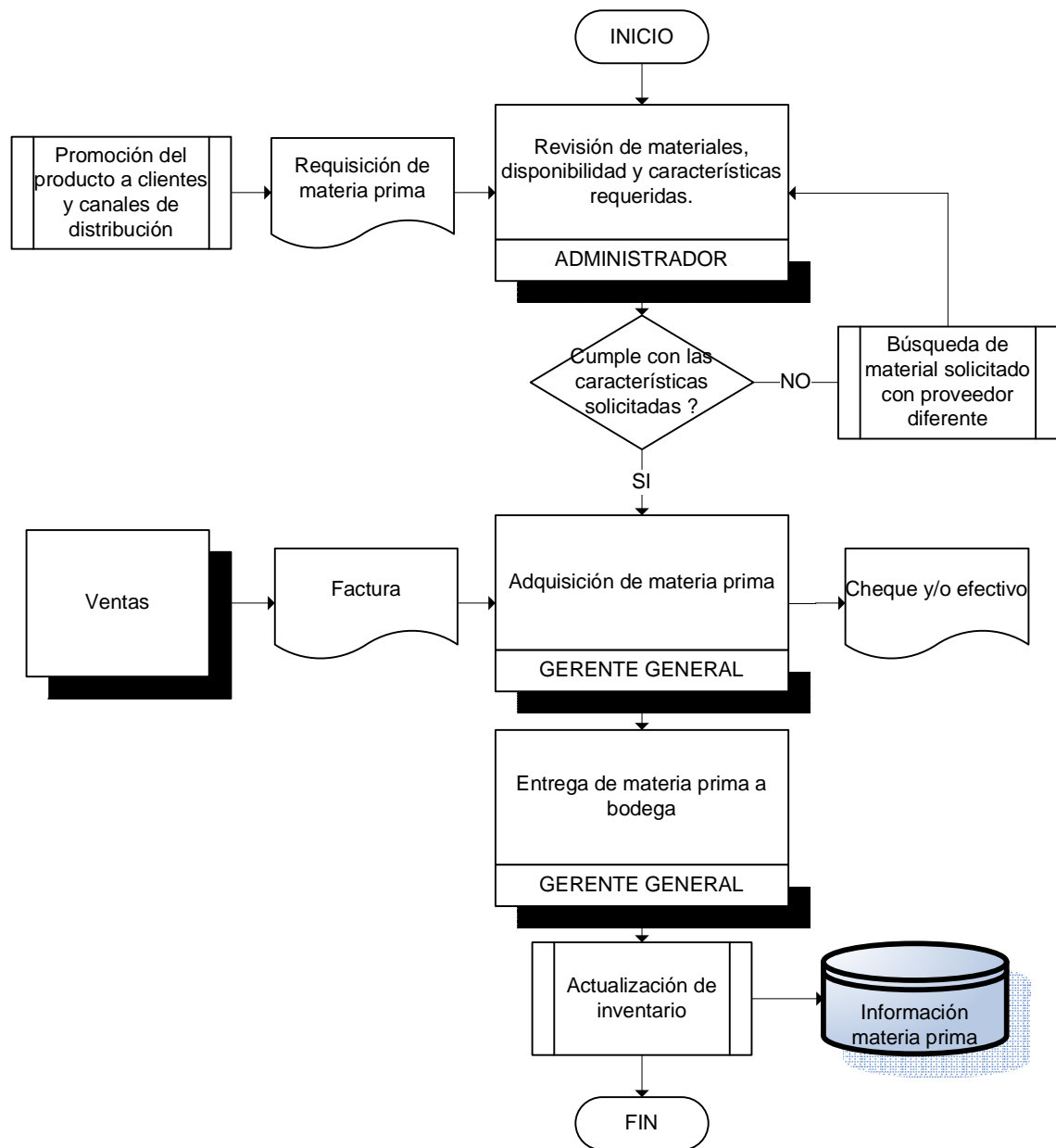
Proceso: Recepción del pedido



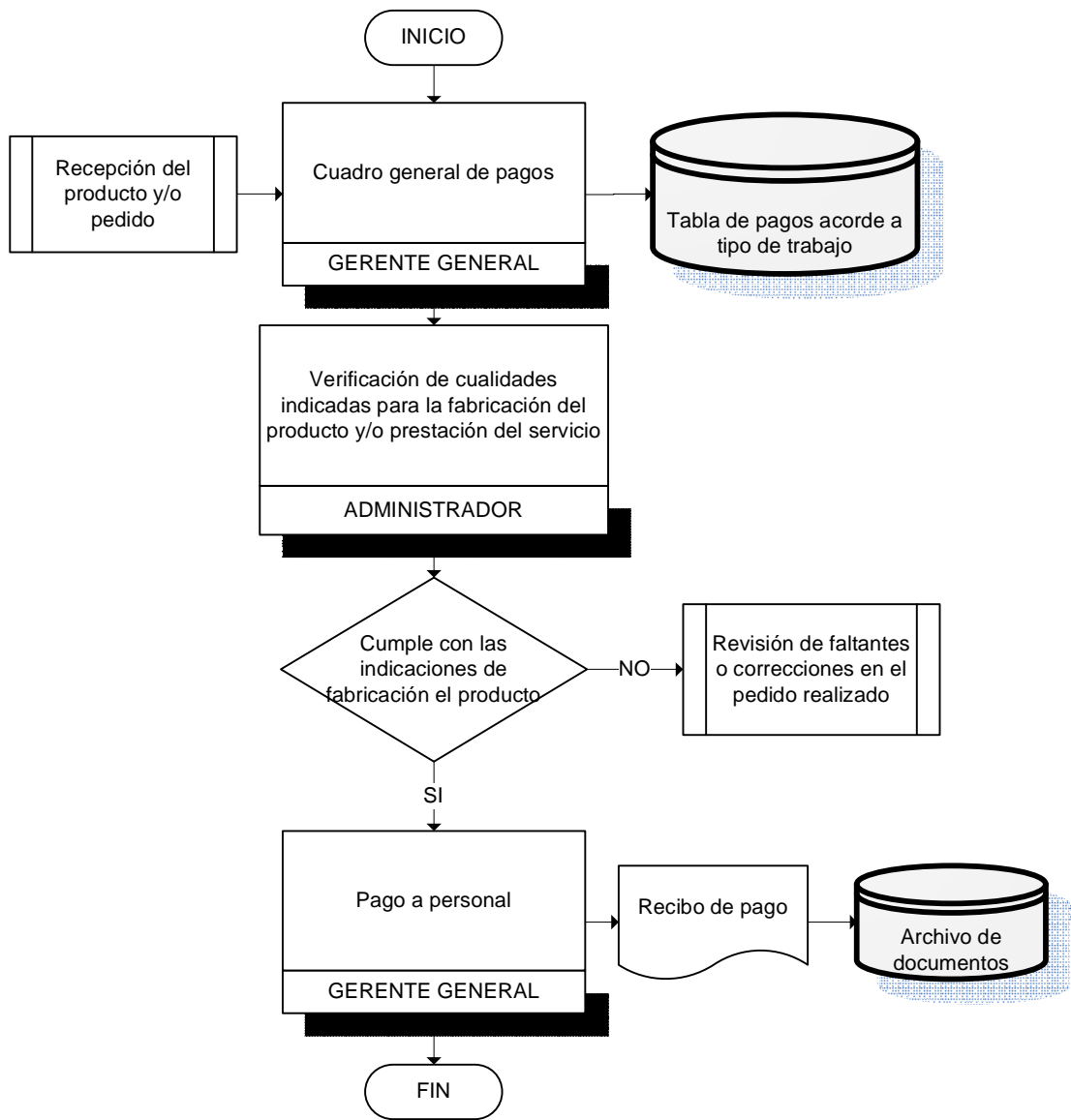
Proceso: Empaque y envío del producto



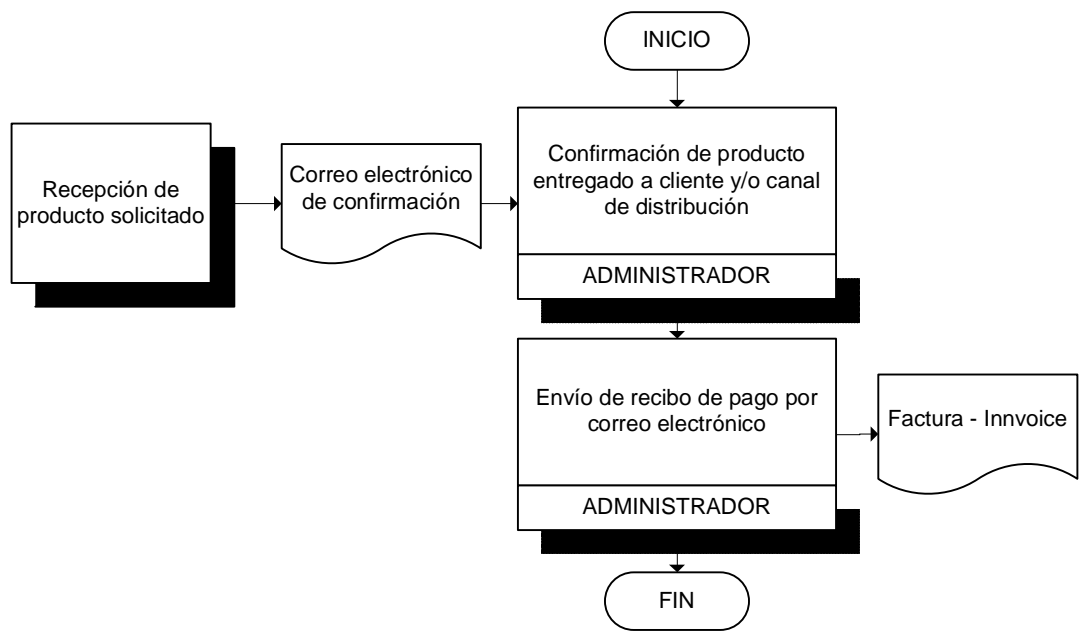
Proceso: Adquisición de materia prima



Proceso: Nómina



Proceso: Facturación



ANEXO No. 5

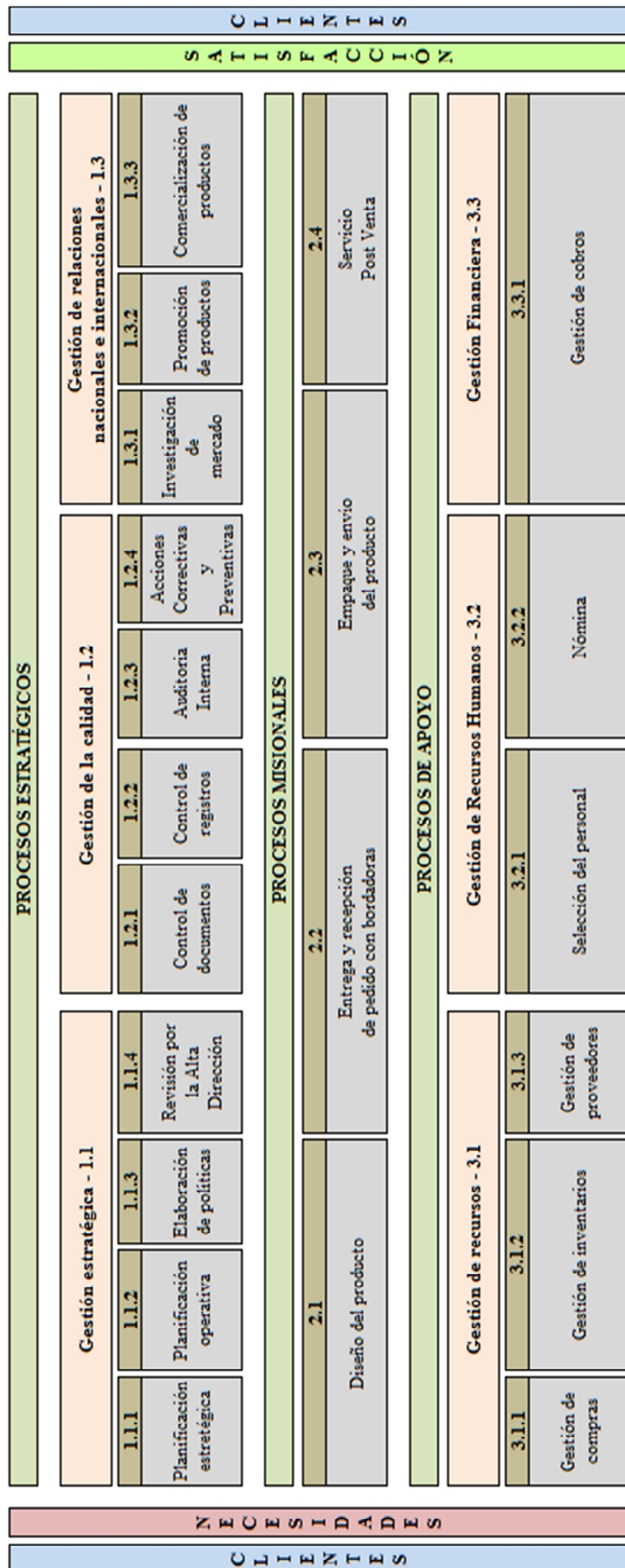
Matriz de análisis del valor agregado - Harrington

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PREGUNTAS						RESULTADO			TIEMPOS		
		Necesaria para generar el producto		Contribuye a las necesidades del cliente		Contribuye a las funciones de la organización		Valor agregado real	Valor agregado para la empresa	Sin valor agregado	Duración	Intervalo	Escala
		Si	No	Si	No	Si	No						
Análisis e investigación de las tendencias actuales en el mercado	Administrador	X		X		-	-	X			1 semana	cada 6	meses
Realiza el desarrollo de la idea para el nuevo producto y entrega a Diseñador	Administrador	X		X		-	-	X			1 semana	cada 6	meses
Entrega de boceto con diseño preliminar del producto	Diseñador	X		X		-	-	X			2 semanas	cada 6	meses
Realiza nueva propuesta de diseño de producto	Diseñador	X		X		-	-	X			1 semana	cada 6	meses
Aprobación del boceto	Gerente General	X		X		-	-	X			2 días	cada 6	meses
Entrega de los artes con el diseño final del producto	Diseñador	X		X		-	-	X			1 semana	cada 6	meses
Pago a diseñador por el trabajo realizado	PROCESO		X	-	-	X			X		30 min	cada 3	semanas
Archivo de artes para crear nueva colección	Administrador		X	-	-	X			X		60 min	cada 6	meses
Visita a clientes y canales de distribución con productos en stock y propuesta de nuevos productos	Gerente General		X	-	-	X			X		1 semana	cada 1	meses
Propuesta de precios y tiempos de entrega del producto	Gerente General		X	-	-	X			X		1 día	cada 1	meses
Análisis de poder realizar una mejor oferta en lo referente a precios y tiempos de entrega	PROCESO		X	-	-	X			X		120 min	cada 1	meses
Revisión de disponibilidad de materia prima en bodegas	PROCESO	X			X	X			X		1 día	cada 3	meses
Busqueda con proveedores de materia prima solicitada	PROCESO	X		X		-	-	X			2 días	cada 3	meses
Elaboración del pedido para bordadoras con requerimientos de cliente y/o canal de distribución	Gerente General	X			X	X			X		30 min	cada 3	semanas
Compra de materia prima solicitada	Administrador	X		X		-	-	X			120 min	cada 3	meses
Indicación a bordadoras sobre pedido realizado	Administrador	X			X	X			X		120 min	cada 3	semanas
Entregas de pedido y materia prima a bordadoras	Administrador	X			X	X			X		120 min	cada 3	semanas
Coordinación de fechas de entrega del pedido	Administrador	X			X	X			X		30 min	cada 3	semanas
Entrega del producto acorde a las indicaciones establecidas en el pedido solicitado	Bordadoras		X	-	-	X			X		60 min	cada 3	semanas
Revisión de la calidad del producto	PROCESO		X	-	-	X			X		120 min	cada 3	semanas
Notificación a bordadoras sobre fallas en el producto	Administrador		X	-	-	X			X		30 min	cada 3	semanas
Corrección de fallas en producto	PROCESO	X		X		-	-	X			5 días	cada 3	semanas
Pago a bordadoras por trabajo realizado	Gerente General		X	-	-	X			X		30 min	cada 3	semanas
Toma de medidas del producto	Administrador		X	-	-	X			X		60 min	cada 3	semanas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PREGUNTAS						RESULTADO			TIEMPOS		
		Necesaria para generar el producto		Contribuye a las necesidades del cliente		Contribuye a las funciones de la organización		Valor agregado real	Valor agregado para la empresa	Sin valor agregado	Duración	Intervalo	Escala
		Si	No	Si	No	Si	No						
Colocación de especificaciones de cuidado del producto y empaque	Administrador		X	-	-	X			X		20 min	cada 3	semanas
Envoltura de producto para envío al exterior	Administrador		X	-	-	X			X		30 min	cada 3	semanas
Contacto con Courier para coordinar envío de producto	PROCESO		X	-	-	X			X		15 min	cada 3	semanas
Entrega del producto empacado a Courier	Administrador		X	-	-	X			X		15 min	cada 3	semanas
Ratreo de envío de producto acorde al número de guía	Administrador		X	-	-		X			X	30 min	cada 1	semanas
Confirmación de producto recibido por el cliente o canal de distribución	Gerente General		X	-	-	X			X		15 min	cada 3	semanas
Revisión de materiales, disponibilidad y características requeridas	Administrador	X			X	X			X		120 min	cada 3	meses
Busqueda de material solicitado con proveedor diferente	PROCESO	X		X		-	-	X			1 día	cada 3	meses
Adquisición de materia prima	Gerente General	X		X		-	-	X			30 min	cada 3	meses
Entrega de materia prima a bodega	Gerente General	X			X	X			X		30 min	cada 3	meses
Actualización de inventario	PROCESO		X	-	-	X			X		120 min	cada 3	meses
Cuadro general de pagos	Gerente General		X	-	-	X			X		2 días	cada 12	meses
Verificación de cualidades indicadas para la fabricación del producto y/o prestación del servicio	Administrador		X	-	-	X			X		120 min	cada 3	semanas
Revisión de faltantes o correcciones en el pedido realizado	PROCESO	X		X		-	-	X			120 min	cada 3	semanas
Pago a personal	Gerente General		X	-	-	X			X		60 min	cada 3	semanas
Confirmación de producto entregado a cliente o canal de distribución	Administrador		X	-	-				X		15 min	cada 3	semanas
Envío de recibo de pago por correo electrónico	Administrador		X	-	-		X			X	15 min	cada 3	semanas

ANEXO No. 6

Mapa de procesos propuesto



NECESIDADES

CLIENTES

ANEXO No. 7

Manual de Procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Definir parámetros y directrices para la planificación y control del negocio; mediante establecimiento de objetivos, aplicación de políticas de calidad y la aplicación y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para toda la planificación realizada. Desde el establecimiento de metas, hasta la verificación del cumplimiento de las mismas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

4. DEFINICIONES

Política de calidad: Lineamientos globales de una organización, orientados al cumplimiento de la calidad; los cuales son determinados y expresados formalmente por la Dirección.

Comité de calidad: Junta creada con el fin de controlar la aplicación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad; aplicando las mejoras continuas necesarias.

Objetivos de la calidad: Meta relacionada con la calidad que se pretende cumplir en un determinado periodo de tiempo.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-1	PLANIFICACIÓN ESTRÉTÉGICA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- Se deberá remitir un comunicado a las personas involucradas en el Comité de Calidad, quienes serán parte de dicho comité cumplirán con sus funciones habituales a más de la nueva función designada.
- Todos los objetivos y metas establecidos servirán como herramienta de gestión para medir el desempeño de la planificación desarrollada.
- El Gerente General será responsable por la revisión de los indicadores y objetivos.
- Se guardará respaldos tanto físicos como digitales de la planificación estratégica realizada por la alta dirección.

6. INDICADORES

No aplica

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.1.1.1	Acta de planificación estratégica semestral
1.1.1.2	Comunicado referente a metas establecidas acorde a la planificación estratégica.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-1	PLANIFICACIÓN ESTRETÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

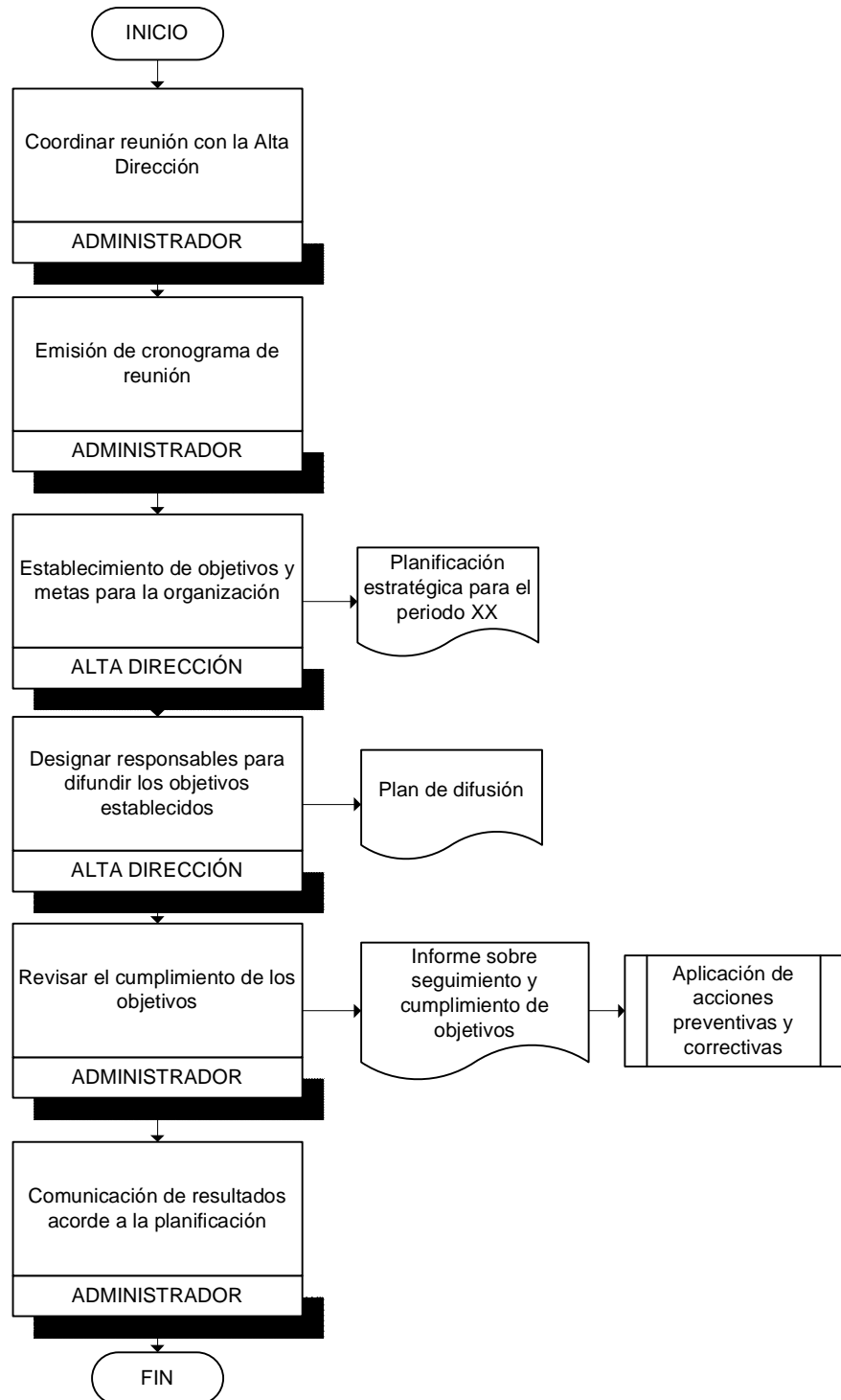
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.1.1.1	Acta de planificación estratégica
R1.1.1.2	Seguimiento de objetivos

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-2	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer un orden lógico de las actividades necesarias para fabricar el producto. Definiendo los responsables y sus respectivas funciones

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el proceso productivo, desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto terminado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

4. DEFINICIONES

Proceso productivo: Conjunto de actividades interrelacionados y sucesivas, orientadas a obtener un resultado en el tiempo, transformando los elementos de entrada (materia prima) en productos finales con un valor agregado durante el proceso.

Producto en proceso: Objeto que surge de un proceso productivo y que actualmente se encuentra en desarrollo o todavía será modificado con el fin de cumplir ciertos parámetros y requisitos.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

Producto terminado: Objeto que ya está finalizado o terminado por completo dentro de la fase productiva; el cual está listo para ser destinado al consumidor final, por lo tanto no requiere de cualquier tipo de reformas o modificaciones para ser comercializado.

5. POLÍTICAS

- Se debe realizar una planificación operativa cada 6 meses, la misma que abarcará a todos los involucrados en el proceso de producción.
- Se realizará una evaluación cada 3 meses para analizar el cumplimiento de la planificación operativa, en caso de que el cumplimiento sea menor al 70% se mantendrá reuniones con los involucrados para determinar las causas del bajo cumplimiento y se tomará medidas que ayuden al cumplimiento de dicha planificación.
- Se guardará respaldos tanto físicos como digitales de la planificación operativa realizada por la alta dirección.

6. INDICADORES

No aplica

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	PLANIFICACIÓN OPERATIVA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.1.2.1	Acta de planificación operativa semestral
1.1.2.2	Comunicado referente a metas establecidas acorde a la planificación operativa
PP	Listado de productos en proceso
PT	Listado de productos terminados

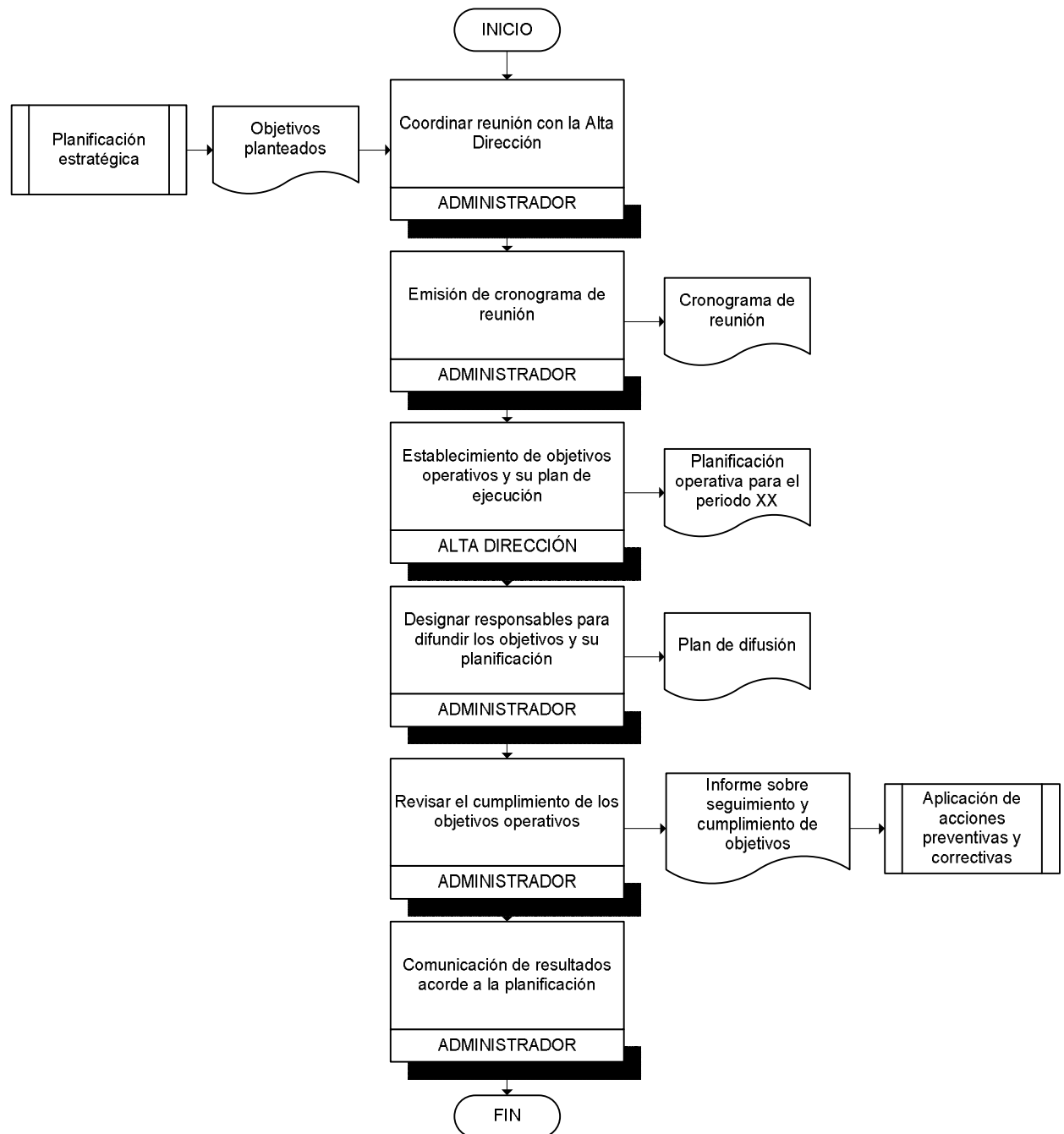
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.1.2.1	Acta de planificación operativa semestral
R1.1.2.2	Comunicado referente a metas establecidas acorde a la planificación operativa.
L - PP	Listado de productos en proceso
L - PT	Listado de productos terminados

Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-3	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Definir lineamientos, reglas y procedimientos para cualquier accionar de los miembros de la organización, así como para los procesos de la misma.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable a todos los miembros de la organización, así como a todos los procesos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

4. DEFINICIONES

- **Política:** Lineamientos, reglas y procedimientos a seguir por todos los miembros de una organización para el óptimo cumplimiento y desarrollo de todos los procesos involucrados en el giro del negocio.
- **Incumplimiento:** Hacer caso omiso intencional o no intencional a los parámetros indicados en las políticas respectivamente involucradas en los procesos.
- **Comunicado:** Difundir masivamente de manera oficial con toda la organización la información referente a los lineamientos a seguir determinados por la alta dirección.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-3	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

- **Implementación:** Aplicación y ejecución de cualquier tipo de plan diseñado, llevando a cabo todos los procedimientos que abarca dicho plan.

5. POLÍTICAS

- Se desarrollará y verificará las políticas de la organización anualmente con la participación de la alta dirección y los responsables de cada proceso de la organización.
- El administrador será el responsable de la recopilación, mantenimiento y comunicación de las políticas de la organización.
- Todos los empleados deberán tener un folleto el cual contendrá todas las políticas de la organización, promoviendo un conocimiento certero de las mismas.
- Cuando se implemente una nueva política se deberá realizar campañas de comunicación con todos los niveles de la organización, tomando como mínimo de tiempo 2 semanas para dar a conocer dicha política y su razón de ser

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-3	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de implementación de la política					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la rapidez con la que se implementa la política desarrollada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de implementación / Tiempo planeado	Anual	Positivo	85%	100%	Coordinador del área	Gerente General

Nombre	Cumplimiento de políticas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el nivel de cumplimiento de las políticas tanto nuevas como antiguas, por parte de todos los miembros de la organización.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
No. de políticas cumplidas / No. total de políticas existentes	Anual	Positivo	95%	100%	Coordinador del área	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-3	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.1.3.1	Acta de reunión anual.
1.1.3.2	Comunicado oficial con toda la organización de todas las políticas (nuevas y existentes).
FP	Folleto de políticas de la organización.
1.1.3.3	Registro de recepción y aceptación de las políticas por parte de todos los miembros de la organización.

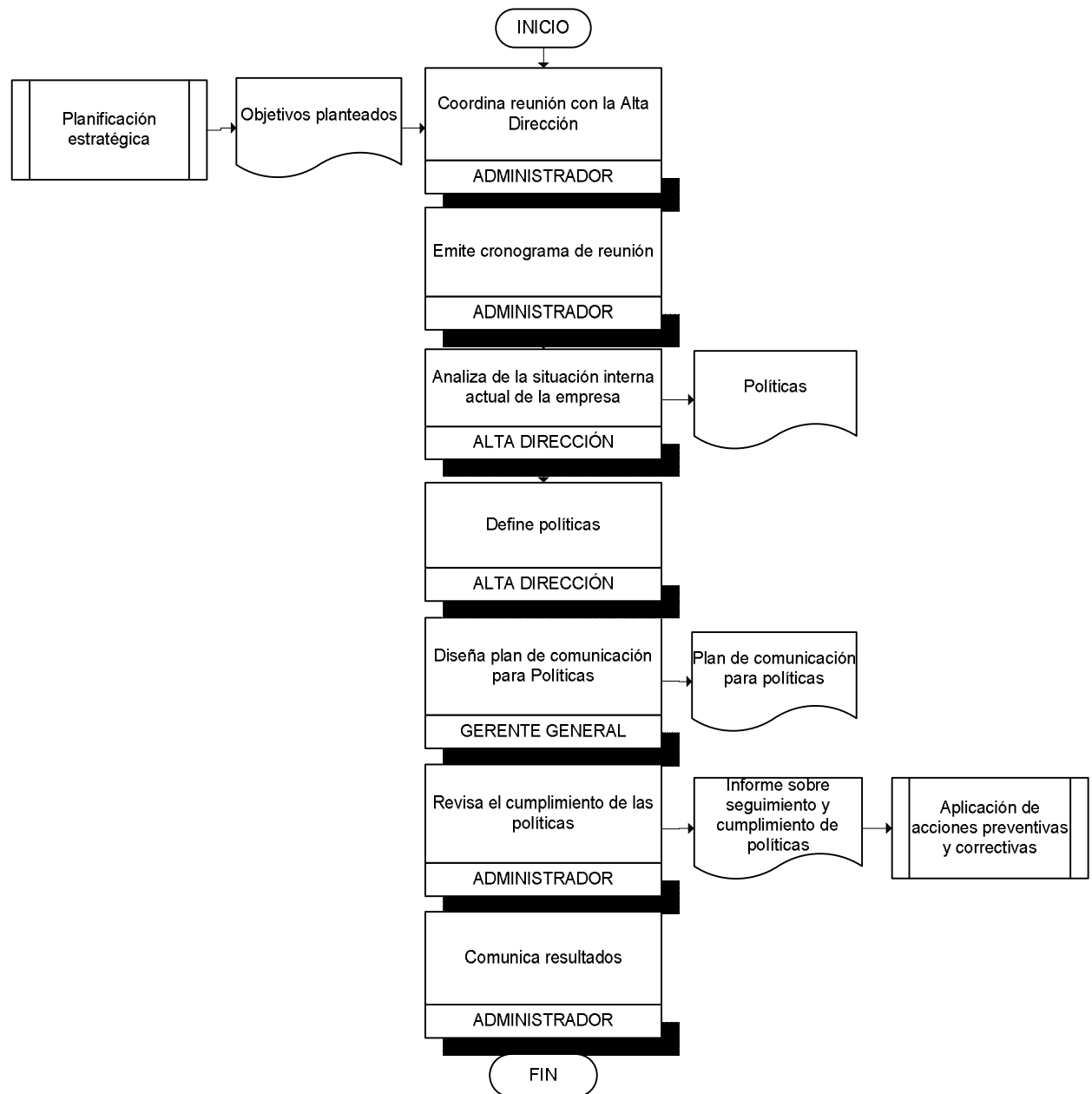
8. REGISTROS

Código	Nombre
R 1.1.3.1	Acta de reunión anual.
R 1.1.3.2	Comunicado oficial con toda la organización de todas las políticas (nuevas y existentes).
R - FP	Folleto de políticas de la organización.
R 1.1.3.3	Registro de recepción y aceptación de las políticas por parte de todos los miembros de la organización.


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-3	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-4	REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Analizar el estado del Sistema de Gestión de Calidad en intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, óptimo funcionamiento y necesidad de efectuar mejoras.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los procesos de la empresa que presenten probabilidad de producir no conformidades dentro del Sistema de Gestión de Calidad, y a las oportunidades de mejora que se identifiquen en la organización.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Gestión de Calidad.

4. DEFINICIONES

- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- **Informe de revisión:** Documento emitido por la Alta Dirección, notificando el estatus actual del SGC en la organización.
- **No conformidad:** Incumplimiento de uno o varios requisitos de la norma ISO 9001:2008 o documentos faltantes del Sistema de Gestión de Calidad de Siranaco.
- **Acción Correctiva:** Acción aplicada con el propósito de eliminar la causa de una no conformidad identificada o alguna situación no deseada.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-4	REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

- **Acción Preventiva:** Acción aplicada con el propósito de eliminar la causa de una no conformidad potencial o alguna situación potencial no deseada.
- **Comité de calidad:** comisión encargada de planificar, dirigir y controlar que el Sistema de Gestión de Calidad esté en óptimo funcionamiento y en total cumplimiento de sus requisitos.


5. POLÍTICAS

- Se debe realizar auditorías internas en un periodo no mayor a 6 meses, para determinar el estatus del SGC.
- Se realizará un seguimiento de 6 meses a todas las acciones correctivas aplicadas, con el fin de comprobar que no se reincida en dichas inconformidades.
- Todos los integrantes de la organización deben conocer y manejar correctamente la información de los manuales de procedimientos.

6. INDICADORES

No aplica

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-4	REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
ISO 9001:2008	Norma ISO 9001:2008
1.1.4.1	Informe de revisión
1.1.4.2	Plan de mejora
1.1.4.3	Plan de ejecución

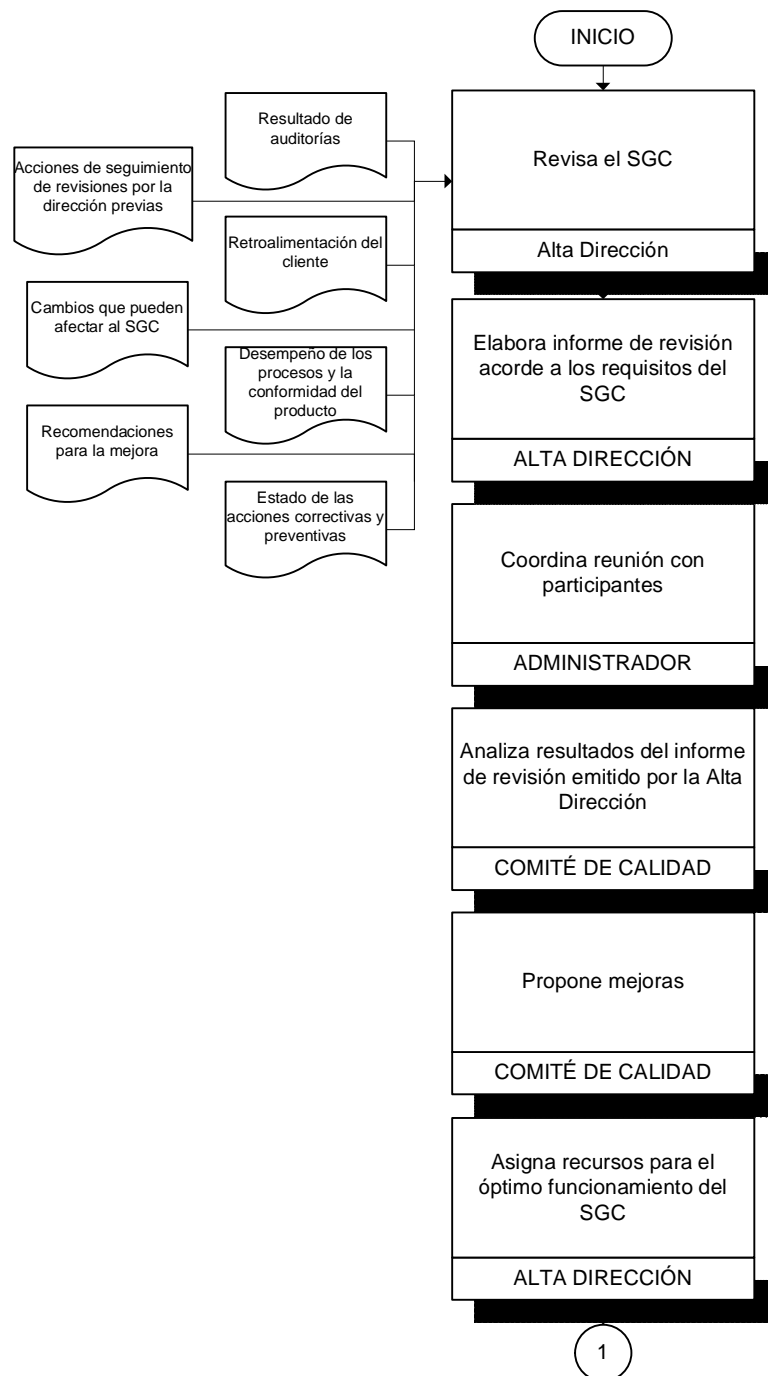
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.1.4.1	Informe de revisión por la Alta Dirección
R1.1.4.2	Plan de mejora (análisis de determinación del tipo de acción a aplicar)
R1.1.4.3	Planificación para implementar la acción determinada
R1.1.4.4	Informe de seguimiento


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

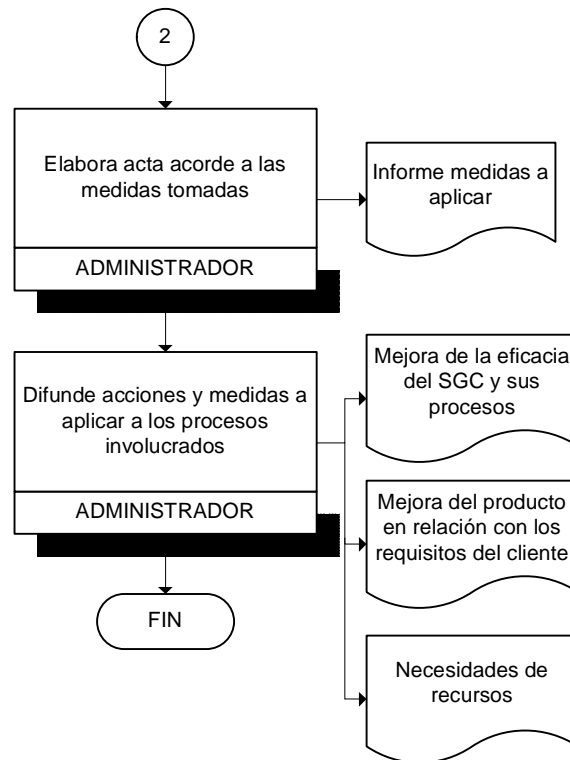
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-4	REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-1-4	REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-1	CONTROL DE DOCUMENTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Monitorear todos los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad aplicado en la organización

2. ALCANCE

Aplica a todos los documentos relacionados directamente con el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Jefe de Control de Calidad

4. DEFINICIONES

Actualización de documentos: cambiar documento actual por una versión nueva y mejorada.

Documento del SGC: es la información como tal; brindando soporte para registrar el Sistema de Gestión de Calidad.

Control de documentos: administración y fiscalización del flujo y existencias de documentos de la organización, relacionados con el SGC.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-1	CONTROL DE DOCUMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- El Administrador es responsable por registrar todos los documentos de la organización.
- El Gerente General revisa y aprueba los documentos, previo a la circulación dentro de la organización.
- Todas las actualizaciones relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad deben estar disponibles y al alcance de todos los involucrados.
- Todos los documentos deben permanecer legibles y fácilmente identificables.

6. INDICADORES

Nombre	Documentos registrados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de documentos registrados correctamente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de documentos registrados / Total documentos) x 100	Semestral	Positivo	95%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-1	CONTROL DE DOCUMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Nombre	Tiempo de actualización de documentos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la rapidez con la que se actualiza los documentos relacionados con el SGC					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tiempo de actualización / Tiempo planeado) x 100	Anual	Positivo	80%	110%	Jefe de control de documentos	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.2.1.1	Control de documentos
1.2.1.1	Actualización de documentos

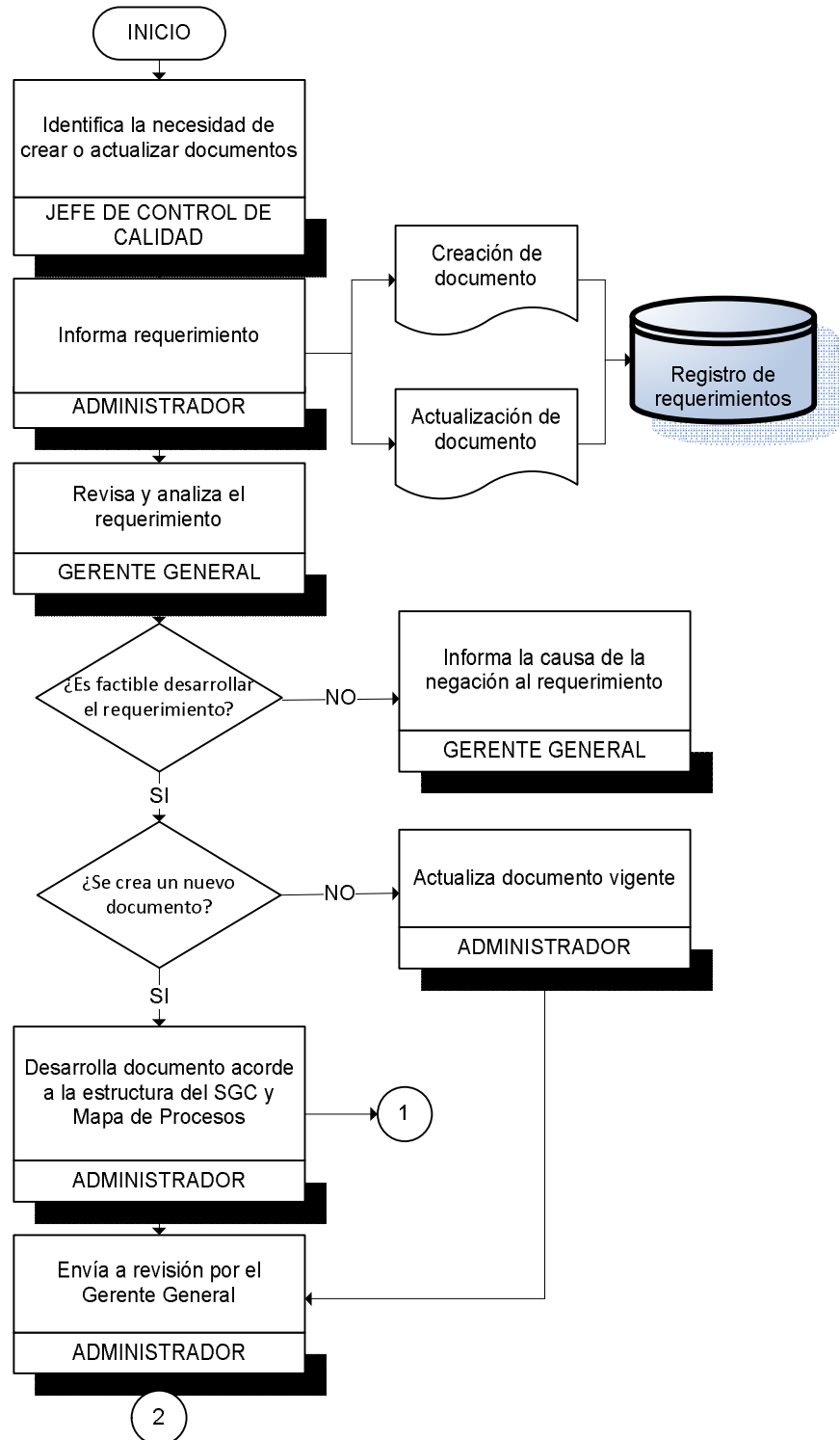
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.2.1.1	Control de documentos
R1.2.1.1	Actualización de documentos

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

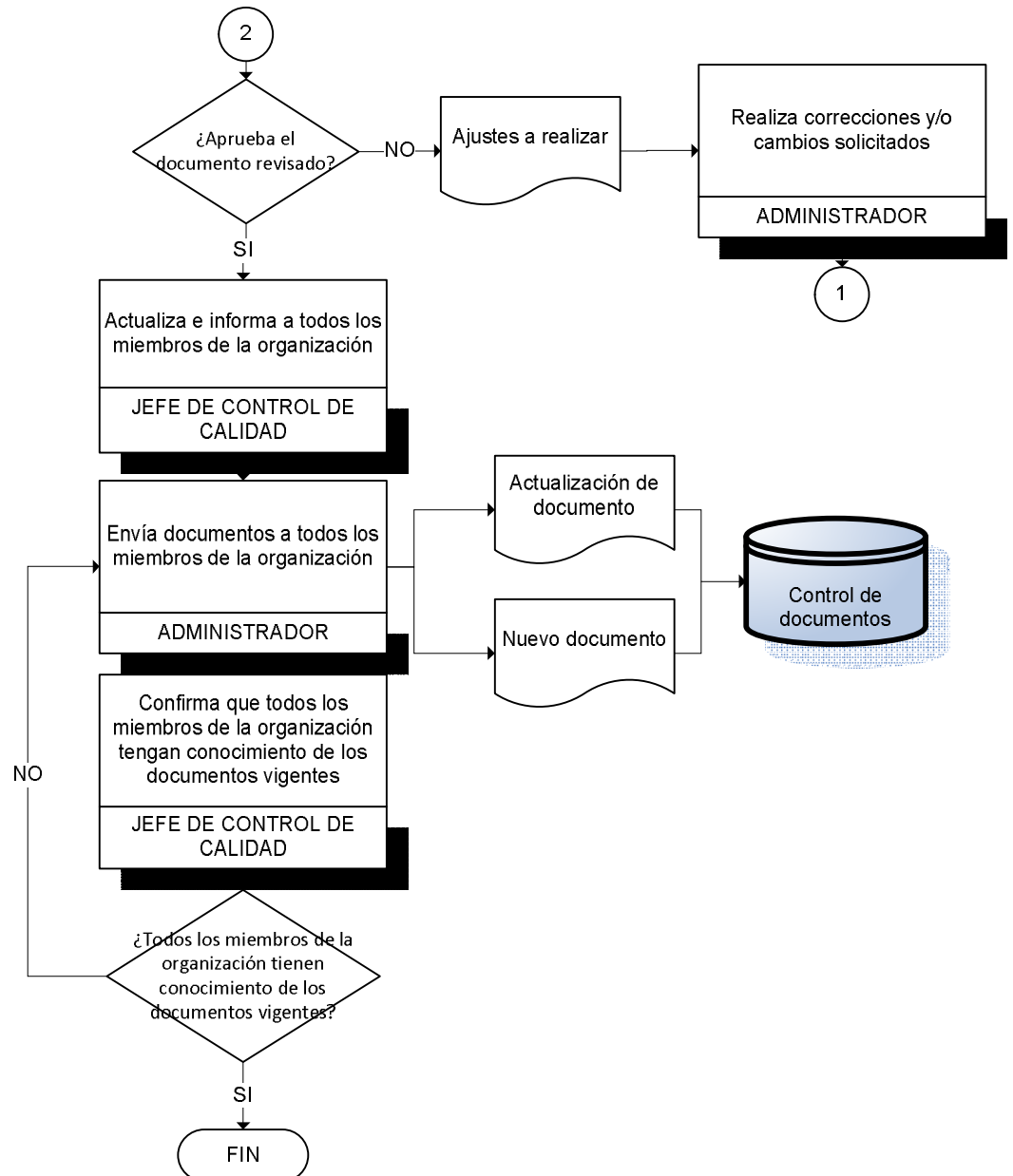
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-1	CONTROL DE DOCUMENTOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-1	CONTROL DE DOCUMENTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-2	CONTROL DE REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Gestionar y demostrar el correcto manejo del Sistema de Gestión de Calidad, acorde a la conformidad con los requisitos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los registros relacionados directamente con el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Control de Calidad

Administrador de registros

4. DEFINICIONES

Registro: instrumento que proporciona resultados obtenidos de varias actividades, o evidencia de las mismas.

Evidencia: respaldo proporcionado para argumentar la veracidad de un hecho o documento.

5. POLÍTICAS

- Todos los registros deben ser almacenados en orden cronológico, el documento debe ser archivado física y electrónicamente.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-2	CONTROL DE REGISTROS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

- Los registros proporcionarán la información necesaria para verificar información y proporcionar evidencia.
- El Administrador de registros es responsable por codificar todos los registros que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Todos los registros deben contener la siguiente información:
 - Nombre, código y fecha
 - Responsable de archivar
 - Nombre de personas con acceso al registro

6. INDICADORES

Nombre	Registros codificados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de registros codificados correctamente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de registros codificados / Total de registros existentes) x 100	Semestral	Positivo	95%	100%	Administrador	Administrador de registros

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-2	CONTROL DE REGISTROS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Nombre	Registros disponibles					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de registros disponibles para todos los miembros de la organización					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de registros disponibles / Total de registros existentes) x 100	Semestral	Positivo	98%	100%	Administrador	Administrador de registros

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.2.2.1	Control de registros

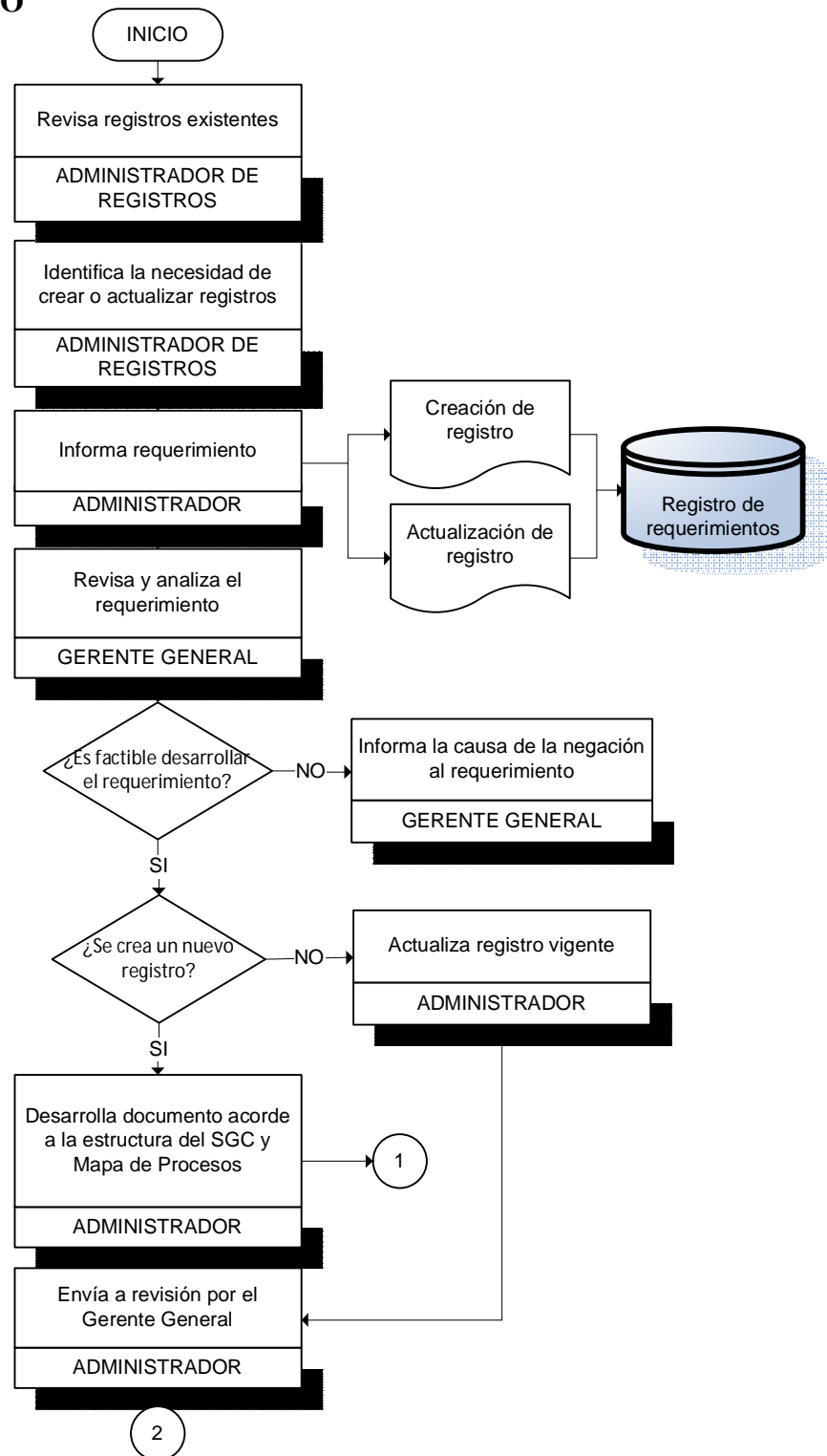
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.2.2.1	Respaldo del Sistema de Gestión de Calidad

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

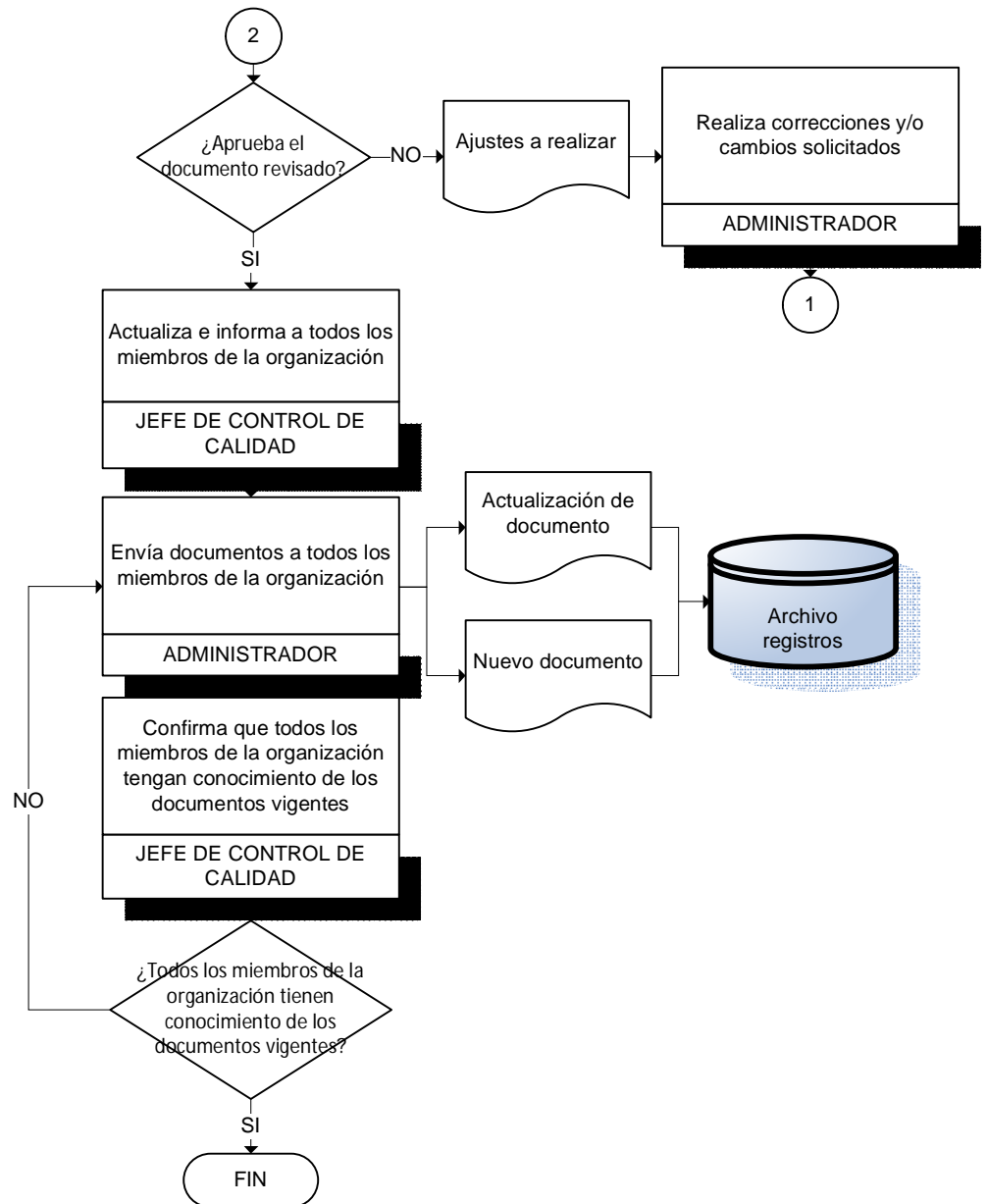
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-2	CONTROL DE REGISTROS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-2	CONTROL DE REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Controlar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, este debe ser desarrollado acorde a los requerimientos previamente definidos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la empresa que presenten probabilidad de producir no conformidades dentro del Sistema de Gestión de Calidad, y a las oportunidades de mejora que se identifiquen en la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Auditor Interno


4. DEFINICIONES

Auditor: persona independiente del proceso a revisar, quien emite un informe sobre la comparación entre lo observado y lo establecido en el manual de calidad del SGC.

No conformidad: incumplimiento de uno o varios requisitos de la norma ISO 9001:2008 o documentos faltantes del Sistema de Gestión de Calidad de Siranaco.

Auditoria interna: practica propia de la organización, encargada de valor el correcto desempeño de los procesos y actividades. Desarrollando un análisis objetivo de las evidencias tomadas.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Lista de verificación: preguntas preparadas por el auditor interno en base a la norma ISO 9001:2008; las cuales serán aplicadas a los procesos a ser auditados, así como a sus responsables.

5. POLÍTICAS

- Se debe realizar auditorías internas en un periodo no mayor a 6 meses, para determinar
- Las acciones correctivas y preventivas deben ser: determinadas, implementadas y registradas, como indica la norma en los puntos 8.5.2 (acción correctiva) y 8.5.3 (acción preventiva).
- Todo plan de acción, tanto correctivo como preventivo debe ser elaborado por el Jefe de Gestión de Calidad; dicho plan debe ser analizado y aprobado por la alta gerencia antes de ser puesto en marcha.
- Todo plan, ya sea de acciones preventivas o correctivas deben ser aplicados inmediatamente con obligatoriedad una vez que han sido aprobados por la alta gerencia.
- Se realizará un seguimiento de 6 meses a todas las acciones correctivas aplicadas, con el fin de comprobar que no se reincida en dichas acciones.
- Todos los integrantes de la organización deben conocer y manejar correctamente la información de los manuales de procedimientos para evitar que existan acciones correctivas.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

- No se busca sanción para los involucrados en los inconvenientes o incidentes, la organización promueve el tratamiento de las disconformidades sin buscar responsables; en caso de que el proceso necesite de mantenimiento se pedirá a todos los involucrados intervenir en la reestructuración del mismo.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo que se tarda en desarrollar el plan de auditoria					
Descripción	Mide el tiempo utilizado en el desarrollo de la planificación del plan de auditoría					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha planificada para entregar el plan de auditoria - fecha real en la que se entrega el plan de auditoría	Anual	Negativo	89%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.2.3.1	Formato de acciones correctivas y preventivas
1.2.3.2	Informe de auditoria

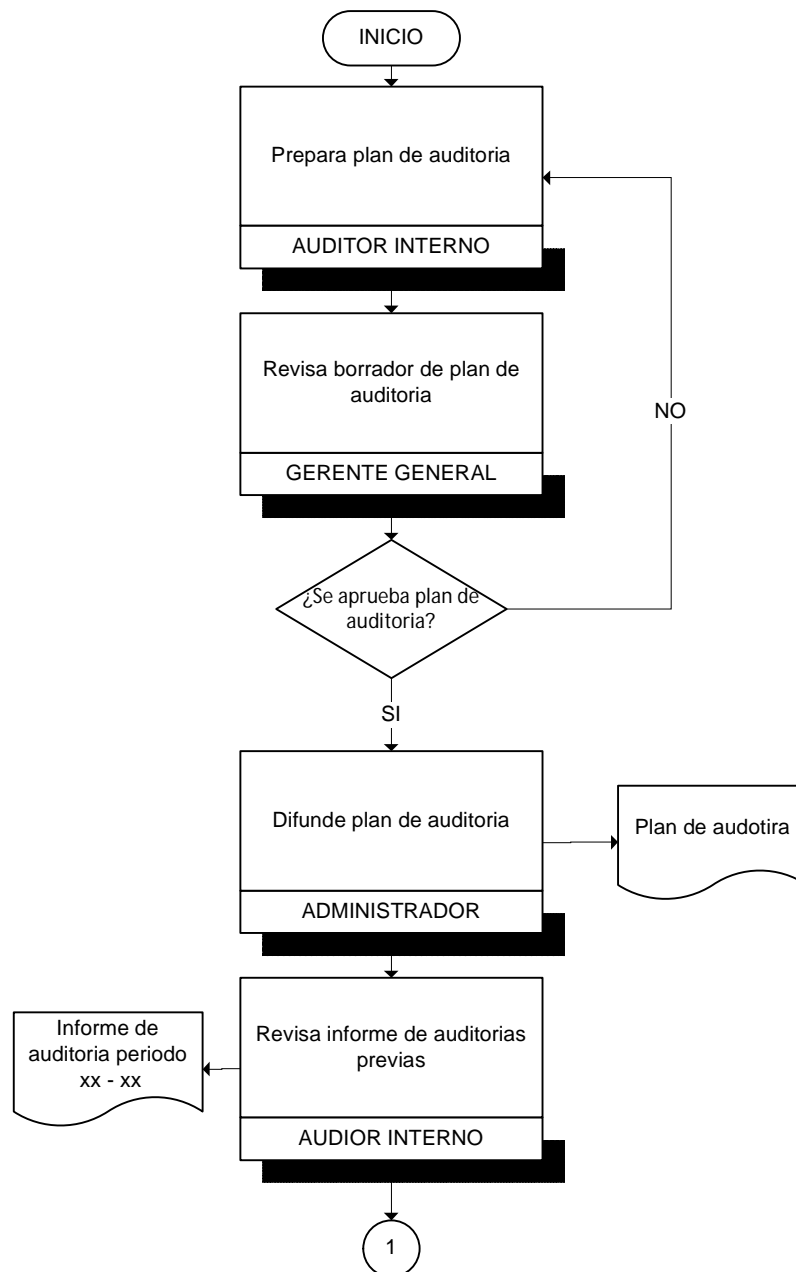
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.2.3.2	Informe de auditoria
R1.2.3.3	Análisis de determinación del tipo de acción (correctiva o preventiva)
R1.2.3.4	Planificación para implementar la acción determinada
R1.2.3.5	Informe de seguimiento
R1.2.3.6	Actividades cumplidas


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

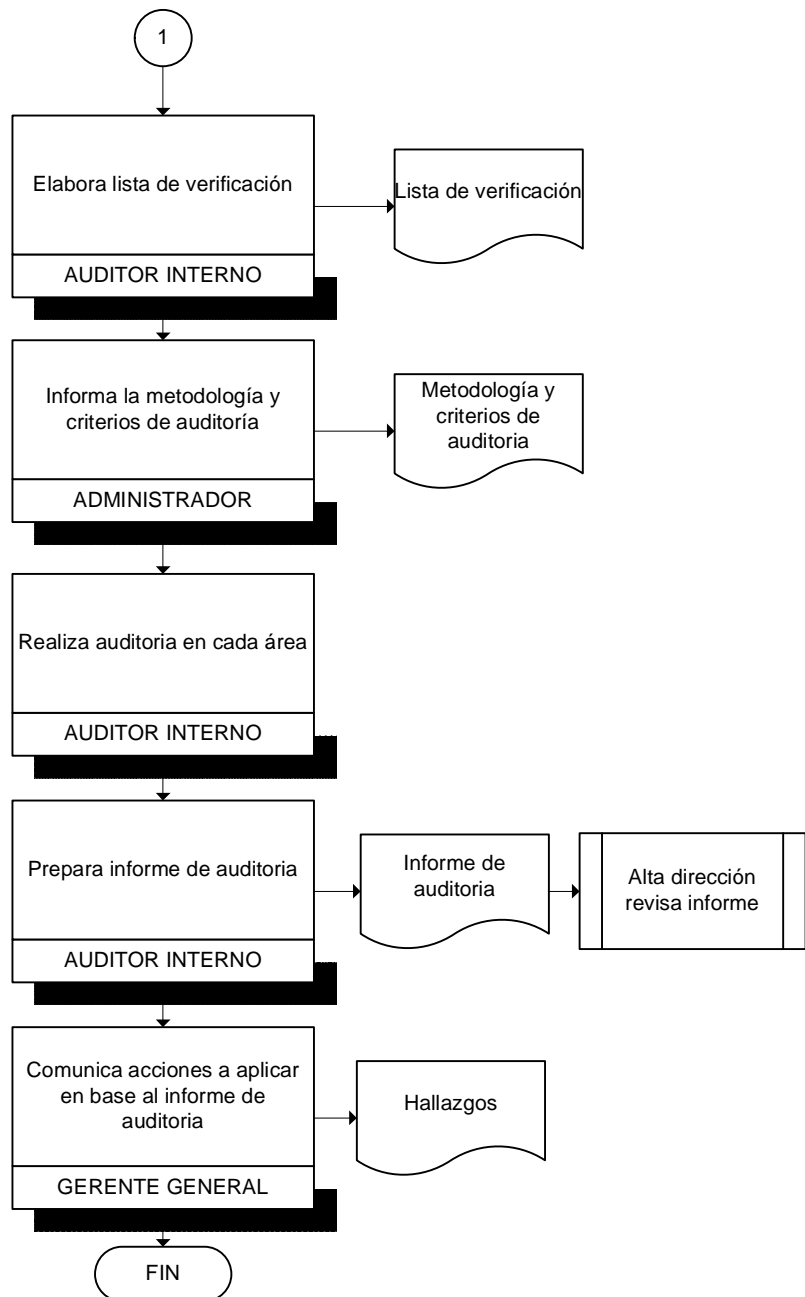
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-3	AUDITORIA INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Definir la metodología para establecer e implementar las acciones correctivas y preventivas obligatorias para eliminar y/o prevenir el origen de las no conformidades reales o potenciales.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos de la empresa que presenten probabilidad de producir no conformidades.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Jefe de acciones correctivas y acciones preventivas

4. DEFINICIONES

Mantenimiento Correctivo: aquel que corrige los defectos observados en los equipamientos o instalaciones, es la forma más básica de mantenimiento y consiste en localizar averías o defectos y corregirlos o repararlos.

Mantenimiento Preventivo: Es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad. El mantenimiento preventivo se realiza en equipos en condiciones de funcionamiento

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7


Acción Correctiva: acción aplicada con el propósito de eliminar la causa de una no conformidad identificada o alguna situación no deseada.

Acción Preventiva: acción aplicada con el propósito de eliminar la causa de una no conformidad potencial o alguna situación potencial no deseada.

5. POLÍTICAS

- Las acciones correctivas y preventivas deben ser: determinadas, implementadas y registradas, como indica la norma en los puntos 8.5.2 (acción correctiva) y 8.5.3 (acción preventiva).
- Todo plan de acción, tanto correctivo como preventivo debe ser elaborado por el Jefe de Gestión de Calidad; dicho plan debe ser analizado y aprobado por la alta gerencia antes de ser puesto en marcha.
- Todo plan, ya sea de acciones preventivas o correctivas deben ser aplicados inmediatamente con obligatoriedad una vez que han sido aprobados por la alta gerencia.
- Se realizará un seguimiento de 6 meses a todas las acciones correctivas aplicadas, con el fin de comprobar que no se reincida en dichas acciones.
- Todos los integrantes de la organización deben conocer y manejar correctamente la información de los manuales de procedimientos para evitar que existan acciones correctivas.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

- No se busca sanción para los involucrados en los inconvenientes o incidentes, la organización promueve el tratamiento de las disconformidades sin buscar responsables; en caso de que el proceso necesite de mantenimiento se pedirá a todos los involucrados intervenir en la reestructuración del mismo.
- Toda acción preventiva debe tener fundamentos específicos del dueño del proceso o del encargado del departamento. La finalidad es contar con asesoría por parte de la experticia innata del proceso y de los involucrados.
- Toda acción correctiva tiene que mantener aprobación y visto bueno por parte del dueño del proceso.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo que se demora en aplicar una acción (correctiva o preventiva) una vez que ya ha sido determinada					
Descripción	Mide en términos de porcentaje una la rapidez con la que se aplica una acción una vez solicitada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(tiempo de aplicación / tiempo planeado) x 100	Semestral	Negativo	89%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

Nombre	Tiempo que se determina si es necesario implementar una acción correctiva o preventiva, acorde al análisis realizado.					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la rapidez con la que se determina el tipo de acción a aplicar.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tiempo de determinación / Tiempo planeado) x 100	Semestral	Negativo	79%	100%	Administrador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.2.4.1	Formato acciones correctivas
1.2.4.2	Formato acciones preventivas
ISO 9001:2008	Norma ISO 9001:2008


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

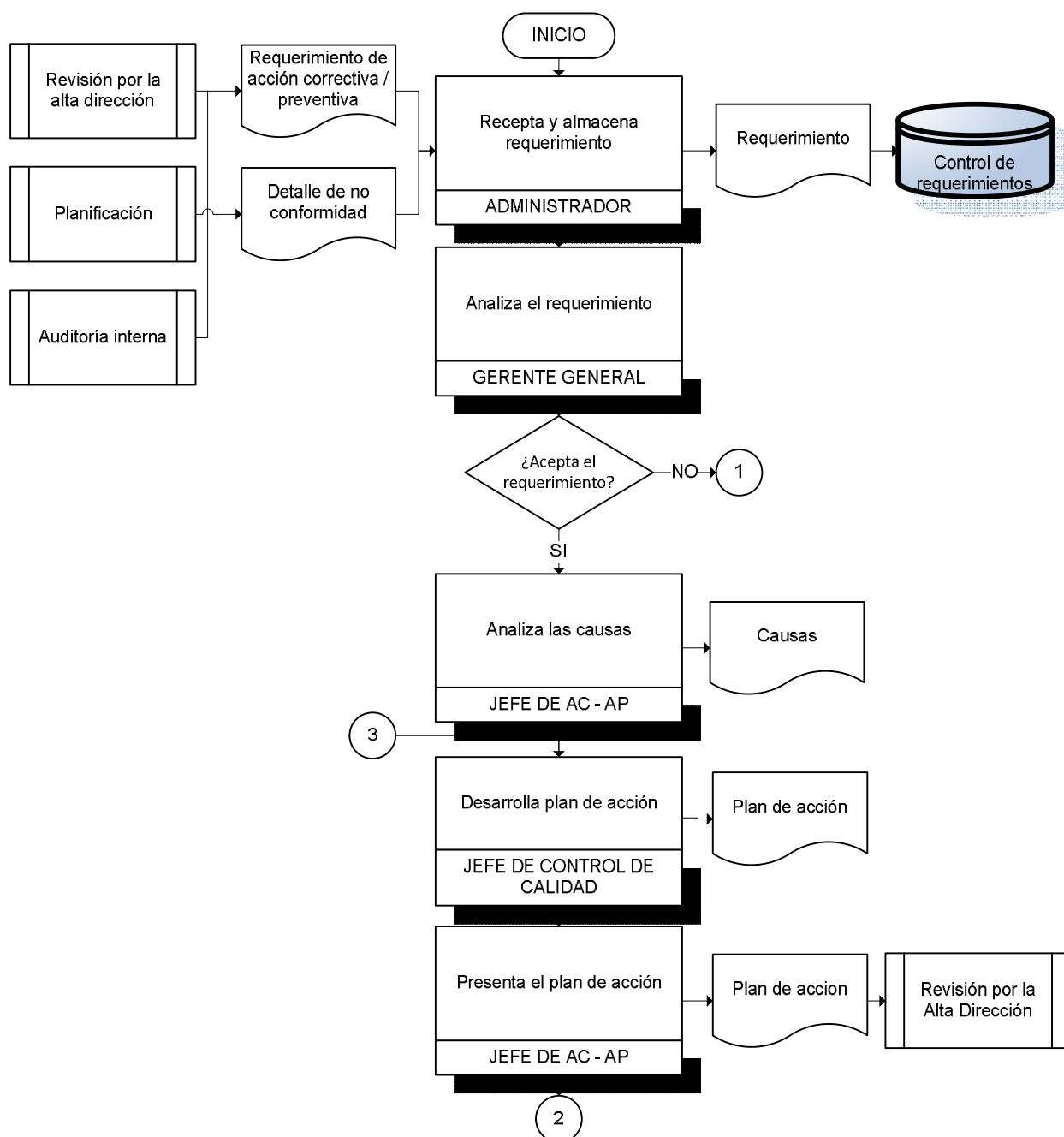
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.2.4.1	Registro de evidencias
R1.2.4.2	Informe de seguimiento
R1.2.4.3	Informe de actividades cumplidas


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

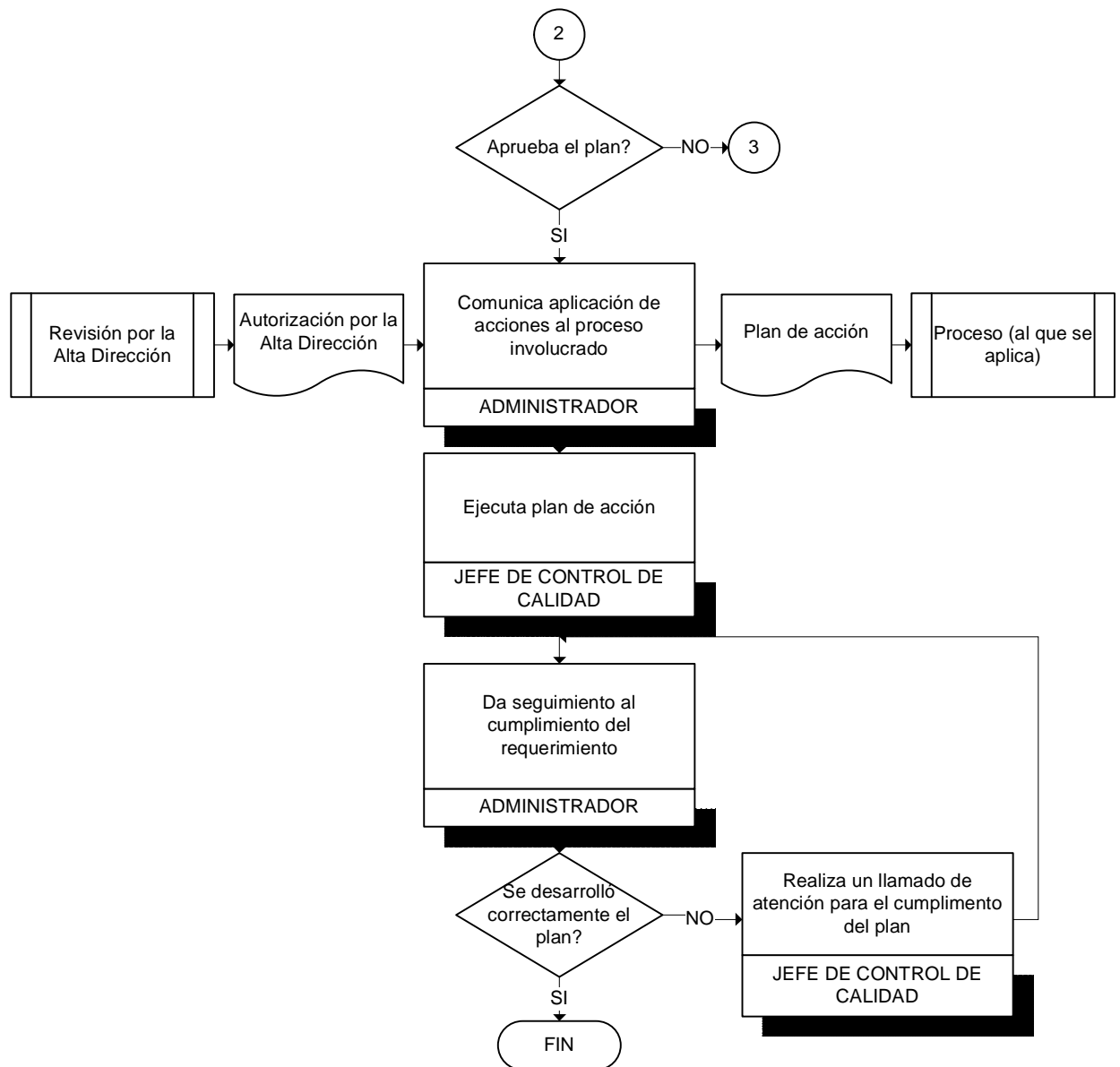
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
Edición No. 01			Pág. 6 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-2-4	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Recopilar y analizar información sobre la industria en la que se desarrolla la empresa, con el fin de contar con una potente herramienta para la toma de decisiones.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las actividades desarrolladas con el fin de analizar el mercado en el que se desarrolla la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- **Base de datos :** conjunto de datos almacenados que forman parte del mismo contexto
- **Fuente de información primaria:** proporciona información de primera mano acerca de determinada situación, evento o persona.
- **Fuente de información secundaria:** fuente que proporciona información que ha sido recolectada previamente y ya utilizada.
- **Técnicas de recolección de información:** es el “cómo” obtener información o datos en el desarrollo de la investigación; puede ser encuesta, entrevista, observación, grupos focales.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- Cada 3 meses el Administrador realizará visitas a los canales de distribución con los que se mantiene acuerdos, con el fin de revisar la rotación de producto y el stock
- En un periodo semestral el administrador visitará a clientes para conocer el grado de satisfacción acerca de los productos adquiridos.
- El Administrador emitirá un informe una vez realizadas las visitas, el cual indicará el estado actual de los productos en el mercado.
- El Gerente General en base al informe entregado por el administrador, es el responsable por la toma de decisiones o diseño de estrategias.


6. INDICADORES

No aplica

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.3.1.1	Investigación de mercado realizada
1.3.1.2	Informe de investigación de mercado

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

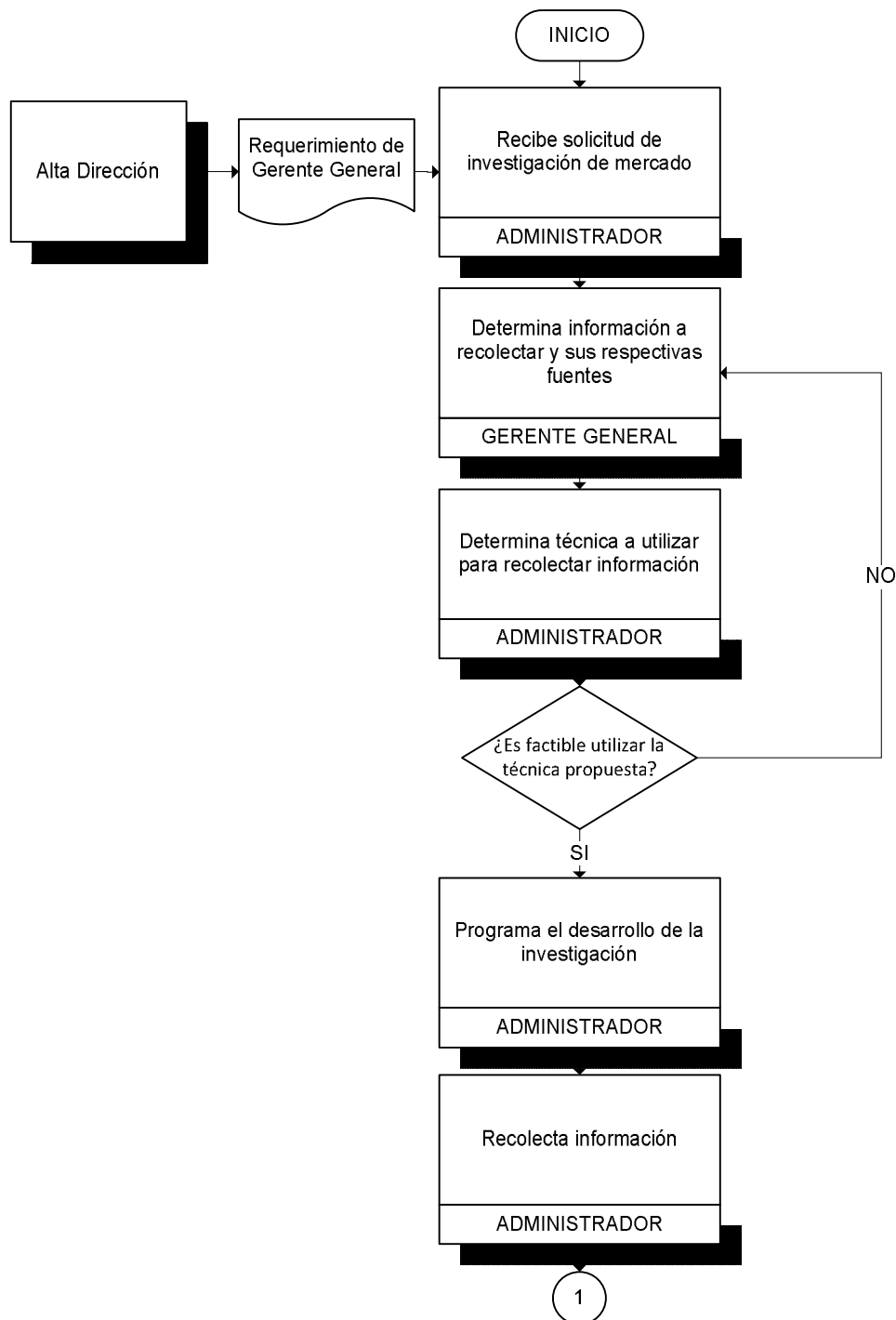
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.3.1.1	Hoja de investigación de mercado realizada
R1.3.1.2	Informe de investigación de mercado

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

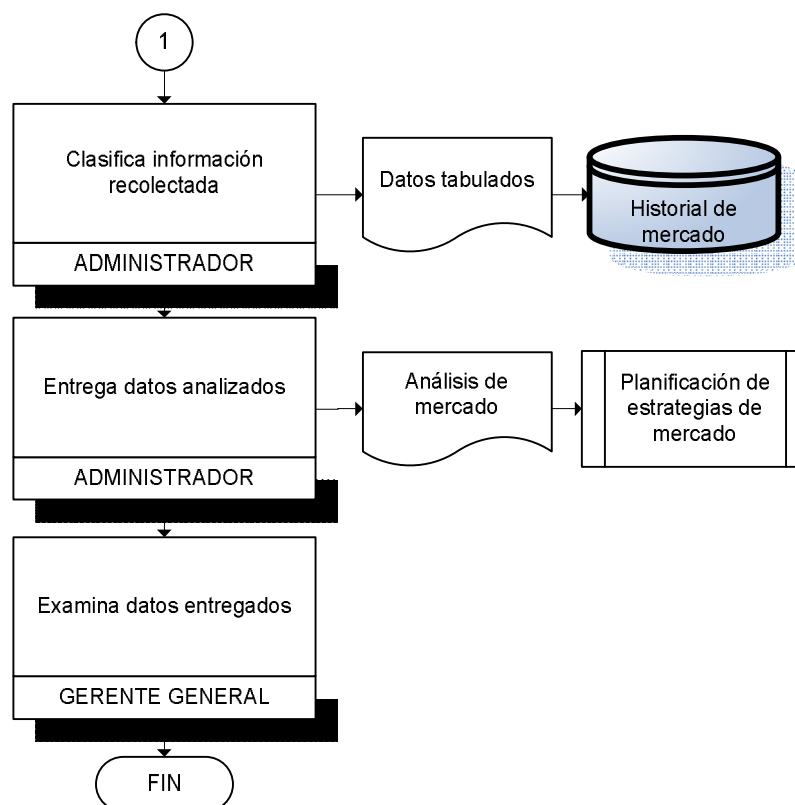
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Dar a conocer e impulsar nuevos productos dentro de nichos de mercado, dando a conocer las características del producto desarrollado.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para toda la promoción y publicidad necesaria para todos los productos de la empresa; tanto nuevos como existentes.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de promoción

Jefe de comunicación / Responsable 3

4. DEFINICIONES

- **Comunicación Bilingüe:** Transmitir información en dos idiomas con fluidez; por medios verbales y no verbales, acerca de innovaciones de la organización y de nuevos productos.
- **Publicidad:** Forma de comunicación comercial que busca incrementar el consumo de un producto o servicio a través de medios y/o canales de comunicación.
- **Medio de comunicación masiva:** Herramienta que permite difundir datos e información actualizada y de relevancia sobre la organización, a todo el mercado

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

objetivo de la misma; mediante canales como internet, revistas, catálogos, redes sociales, entre otros.

5. POLÍTICAS

- La alta dirección en conjunto con el Coordinador de promoción / Responsable 3 serán responsables por el desarrollo de estrategias de comunicación, en un periodo de entre 9 y 12 meses.
- El Administrador gestionará las herramientas que garanticen la implementación de la estrategia en mención, de acuerdo a los requisitos que presente el mercado y la organización.
- En un periodo de 9 meses se interactuará con diferentes grupos de interés con el fin de conocer preferencias y reacciones a las estrategias aplicadas.

6. INDICADORES

Nombre	Números de planes de promoción ejecutados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje en qué medida el plan de promoción fue ejecutado satisfactoriamente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Planes ejecutados / Planes solicitados)*100	Mensual	Positivo	68%	120%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

Nombre	Productos promocionados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de productos promocionados favorablemente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad real de productos promocionados / Número total de productos planificados a promocionar) x 100	Mensual	Positivo	79%	120%	Administrador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
ISO 9001:2008	Norma ISO 9001:2008
1.3.1.1	Plan de comunicación

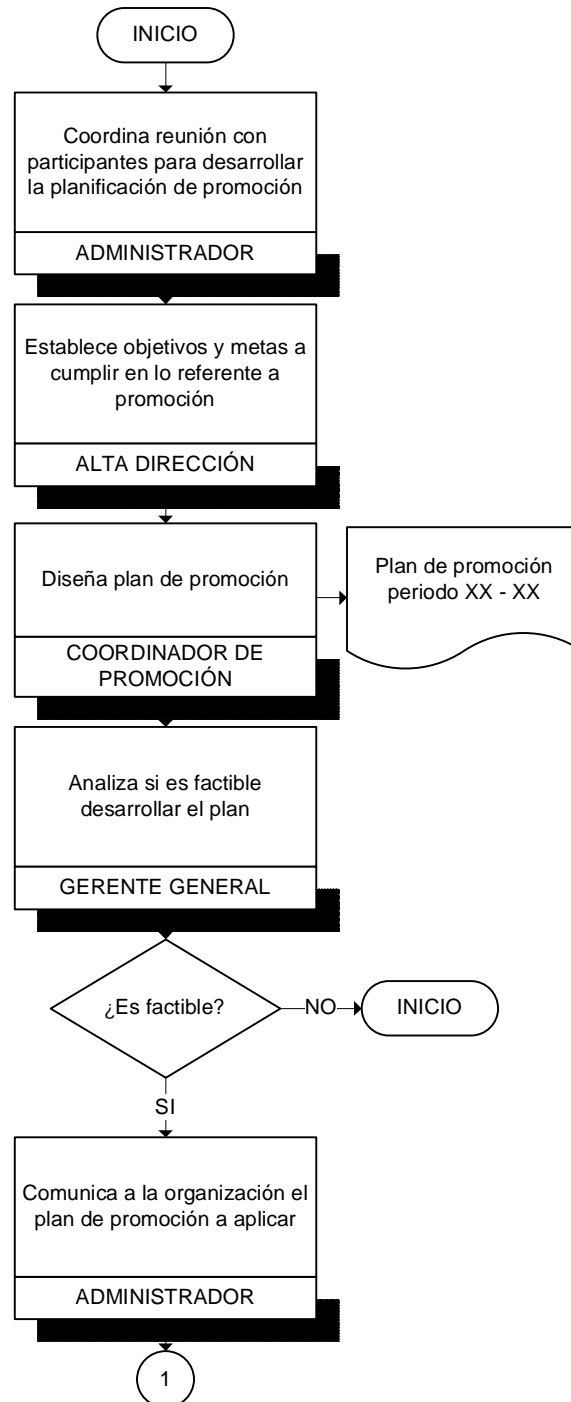
8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.3.1.1	Plan de promoción

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

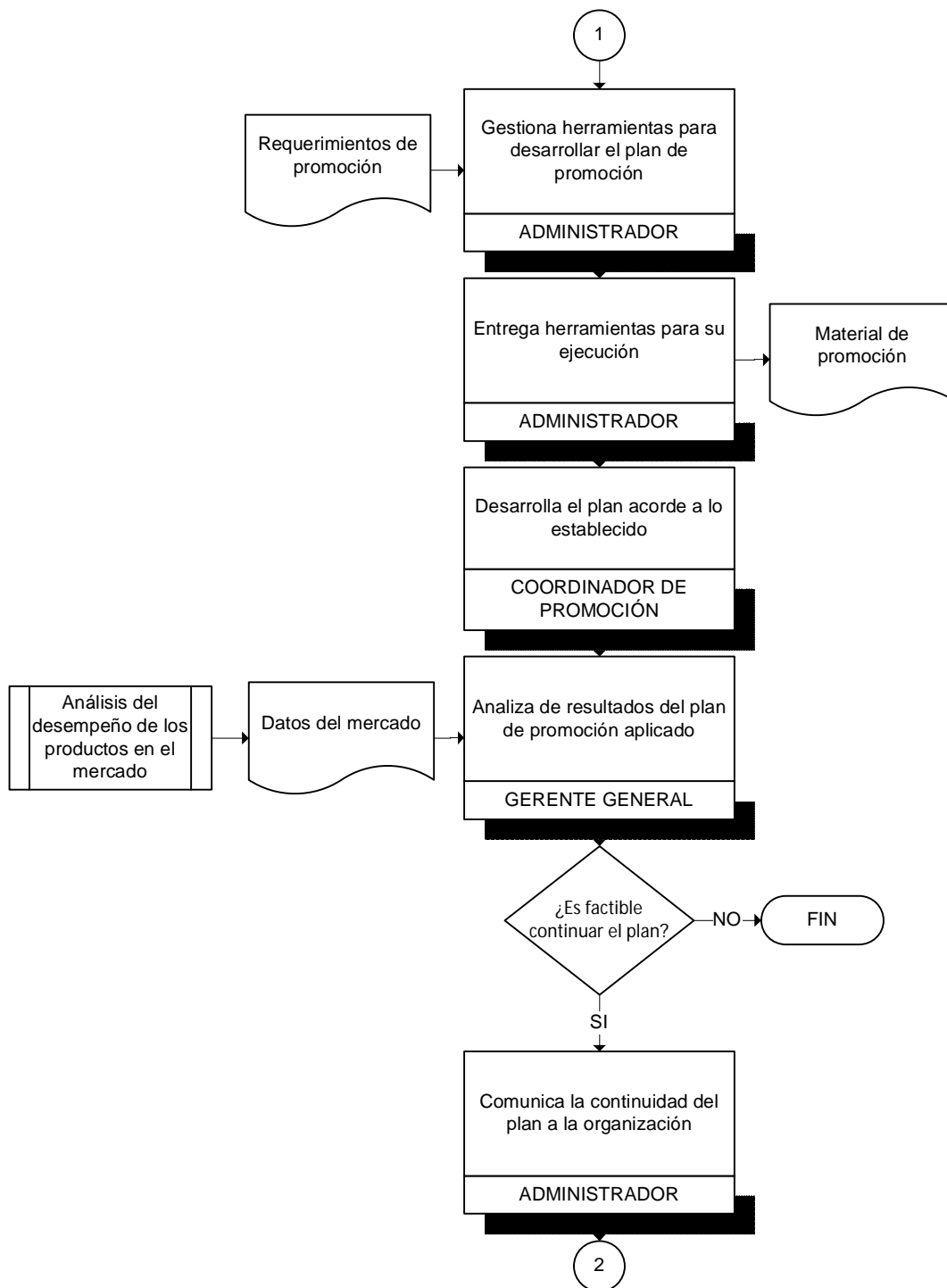
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



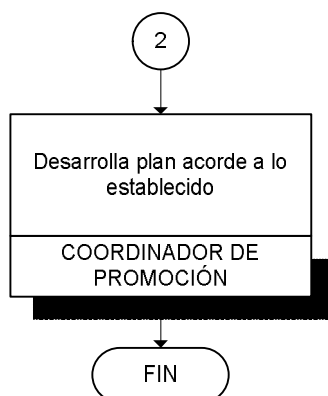
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Promocionar y gestionar la venta de los productos de Siranaco; brindando las condiciones apropiadas para dicha acción.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las actividades desarrolladas con el fin de facilitar y fomentar la venta de productos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Jefe de ventas

4. DEFINICIONES

- **Acuerdo de precios:** Desarrollo de convenios con uno o más clientes, sobre el precio a pagar por producto.
- **Alianza estratégica:** Establecimiento de acuerdos cooperativos con uno o más canales de distribución, ya sea a mediano o largo plazo.
- **Canal de distribución:** intermediario escogido por la organización; mediante el cual se ofertará productos a diferente mercados.
- **Forma de pago:** Acuerdo entre el cliente y entidad comercializadora del producto

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 10

- **Garantía del producto:** Compromiso entregado por el fabricante con el objetivo de ofrecer mayor seguridad sobre el producto adquirido.

5. POLÍTICAS

- El Gerente General será responsable por establecer los acuerdos de precios y alianzas estratégicas tanto con clientes como con canales de distribución; el periodo de tiempo en el que se realizará dicha acción dependerá de las necesidades de la organización y metas establecidas
- Todos los productos Siranaco tienen como garantía 3 años a partir de la fecha de compra, en lo referente a color y tejido.
- En función del importe total del producto adquirido*, se aplicará la siguiente tabla para la forma de pago, en caso de que el cliente así lo requiera.

En un periodo de 30 días se realizará cada pago.

Monto	No. de pagos
\$ 100 - \$ 300	3 pagos
\$ 301 - \$ 600	6 pagos
\$ 601 en adelante	12 pagos

*APLICA PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 10

6. INDICADORES

Nombre	Número de productos vendidos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la totalidad de productos vendidos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de medición	Responsable de análisis
(número de productos vendidos / número de productos presupuestados para la venta) x 100	Mensual	Positivo	70%	125%	Administrador	Jefe de ventas

Nombre	Cantidad de alianzas estratégicas realizadas.					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de negociaciones cerradas exitosamente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad real de negociaciones cerradas / cantidad presupuestada de negociaciones	Trimestral	Positivo	85%	125%	Administrador	Jefe de ventas

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 10

cerradas) x 100						
-----------------	--	--	--	--	--	--

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1.3.3.1	Commercial Invoice (Factura)
1.3.3.2	Catálogo de productos
1.3.3.3	Acuerdo de Precios
1.3.3.4	Alianza Estratégica

8. REGISTROS

Código	Nombre
R1.3.3.1	Commercial Invoice (Factura)
R1.3.3.2	Catálogo de productos
R1.3.3.3	Acuerdo de precios
R1.3.3.4	Alianza estratégica

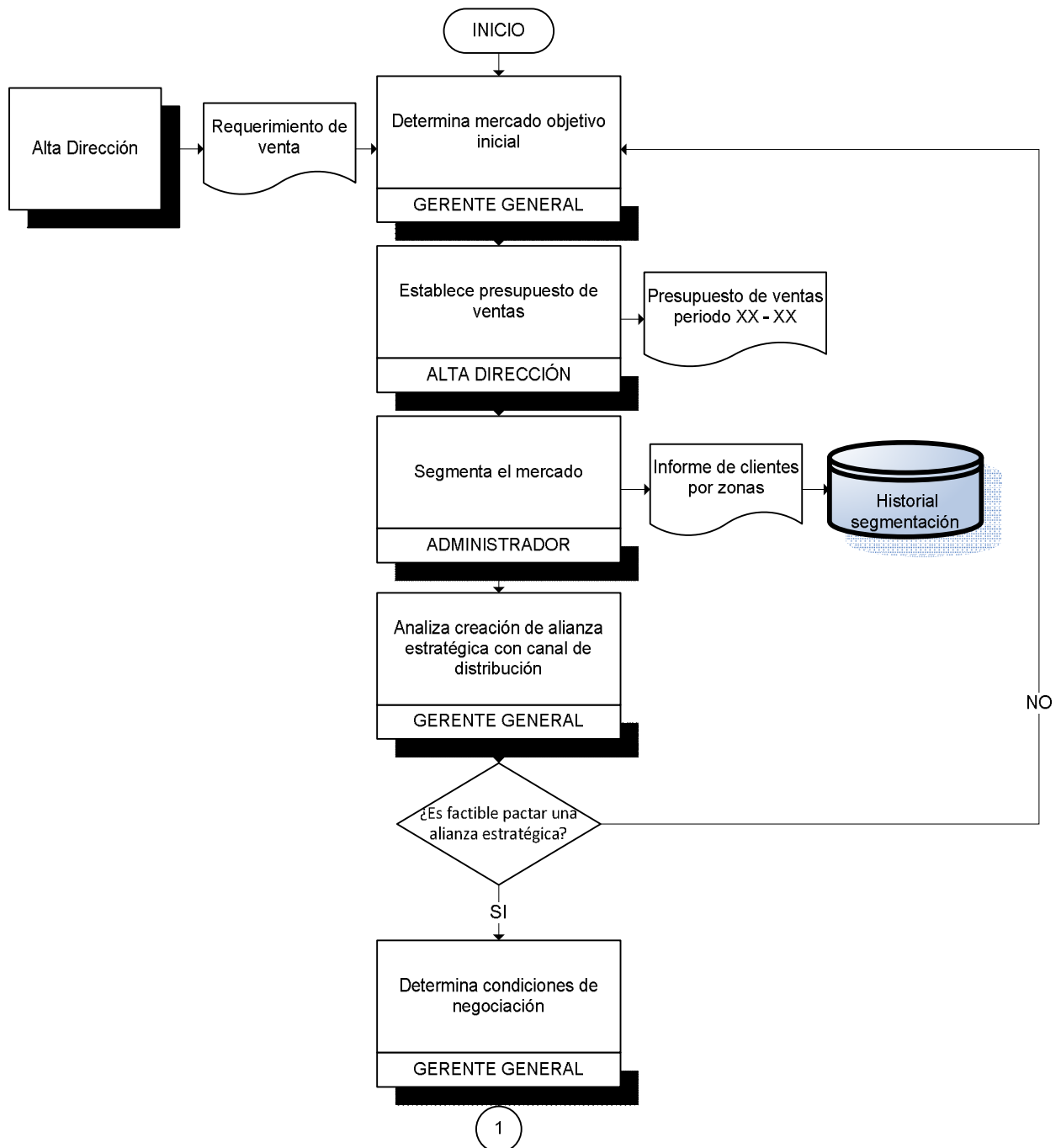
9. ANEXOS

- Formato *Commercial Invoice* (Factura)

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

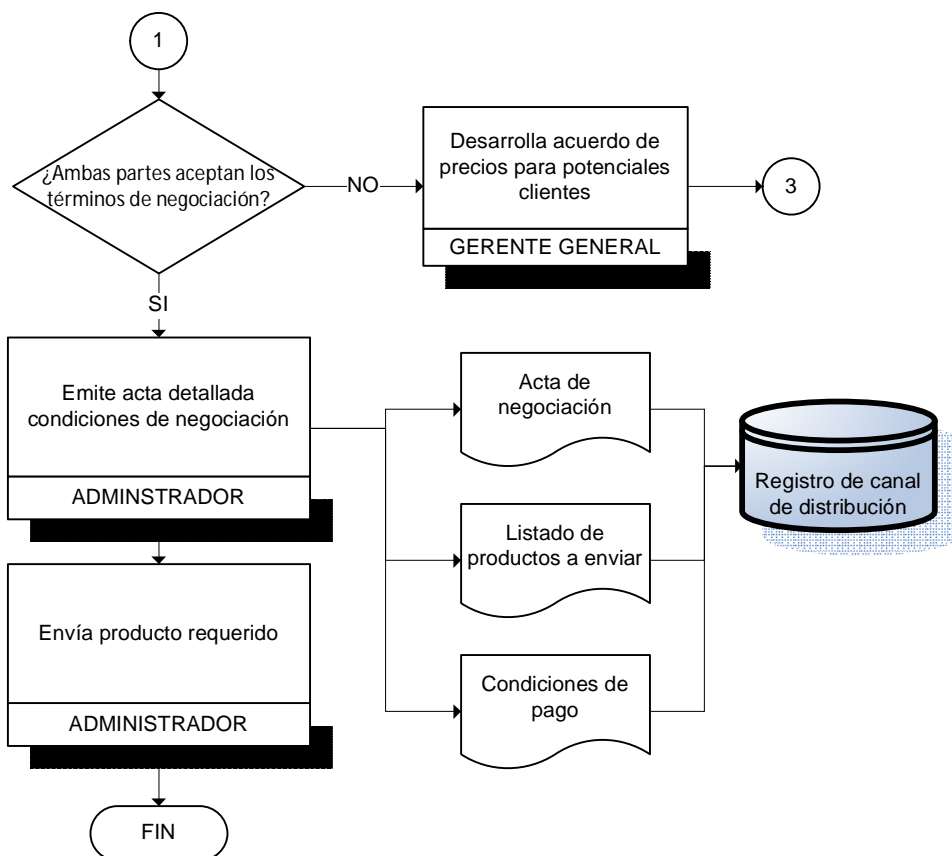
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 10

10. DIAGRAMA DE FLUJO



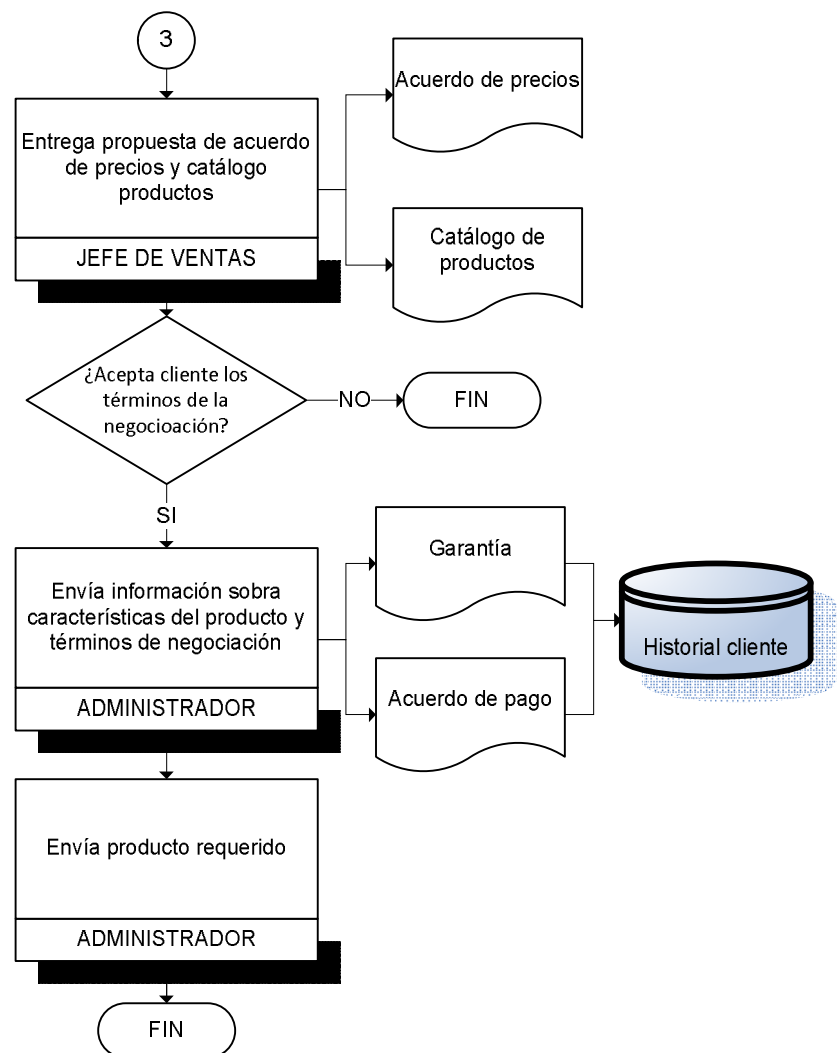
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 10



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 10



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 8 de 10

ANEXOS

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

 <p>siranaco CUSTOM HANDMADE TABLE LINENS</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 1-3-3	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 9 de 10

- **Commercial Invoice (factura)**



Invoice # 170

Date: July 18th 2014

Estimated shipping date: July 23st. 2014

Siranaco Contact:

Lucía Gamboa

US +1954-828-2350

ECU +593-993-950-206

luciagamboa@siranaco.com

Attention: Lori Bernstein

Address: 305 South County Road
City Palm Beach FL, 33480
USA


description	quantity	unit price	cost
Doylies, Shape round, Size 8" total (including crochet edge - color white) Material linen linor, Color white.	48	\$17.50	\$840.00
Subtotal			\$624.00
Tax 7.00%			\$43.68
Estimated Shipping			\$100.00
Total			\$767.68

We appreciate your business,

Sincerely yours,

Lucía Gamboa

SIRANACO




custom handmade table Linens

Muros 2795 y Gonzáles Suárez, Edificio Newcorp oficina 23

Quito - Ecuador

www.siranaco.com

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Desarrollar modelos de productos que cumplan con las expectativas del consumidor, a más de que cubran todos los estándares de calidad.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica desde la planificación estratégica hasta la fabricación del producto.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Diseñador

Administrador

Alta Dirección

4. DEFINICIONES

Colección: conjunto de productos creados con patrones similares, destinados a una temporada

Diseñador: profesional encargado de desarrollar nuevos conceptos y patrones para productos.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

5. POLÍTICAS

- La alta dirección es la encargada de realizar un estudio de tendencias a nivel mundial; con esta información se propone un concepto general de la colección a desarrollarse
- Las nuevas colecciones serán desarrolladas con una periodicidad de 2 años.
- Al proponer nuevos diseños, lo primordial es analizar si la colección se va a bordar a mano o a máquina; esto definirá la cantidad de detalle que puede llevar el diseño.
- El proceso de desarrollo de colección debe estar compuesto por dos partes:
 - creación del diseño
 - pruebas de producto terminado

6. INDICADORES

Nombre	Número de nuevos productos desarrollados					
Descripción	Mide la capacidad de implementar nuevos productos en el año					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
número de productos desarrollados / número de productos planificados a desarrollarse	anual	positivo	75%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

Nombre	Tiempo de desarrollo de un nuevo diseño					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la rapidez con la que se desarrolla un nuevo diseño					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tiempo de desarrollo de diseño / Tiempo planeado) x 100	Anual	Positivo	80%	110%	Administrador	Gerente General


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
2.1.1	Estudio de tendencias
2.1.2	Boceto de diseño de producto propuesto
2.1.3	Análisis si producto debe ser bordado a mano o a máquina

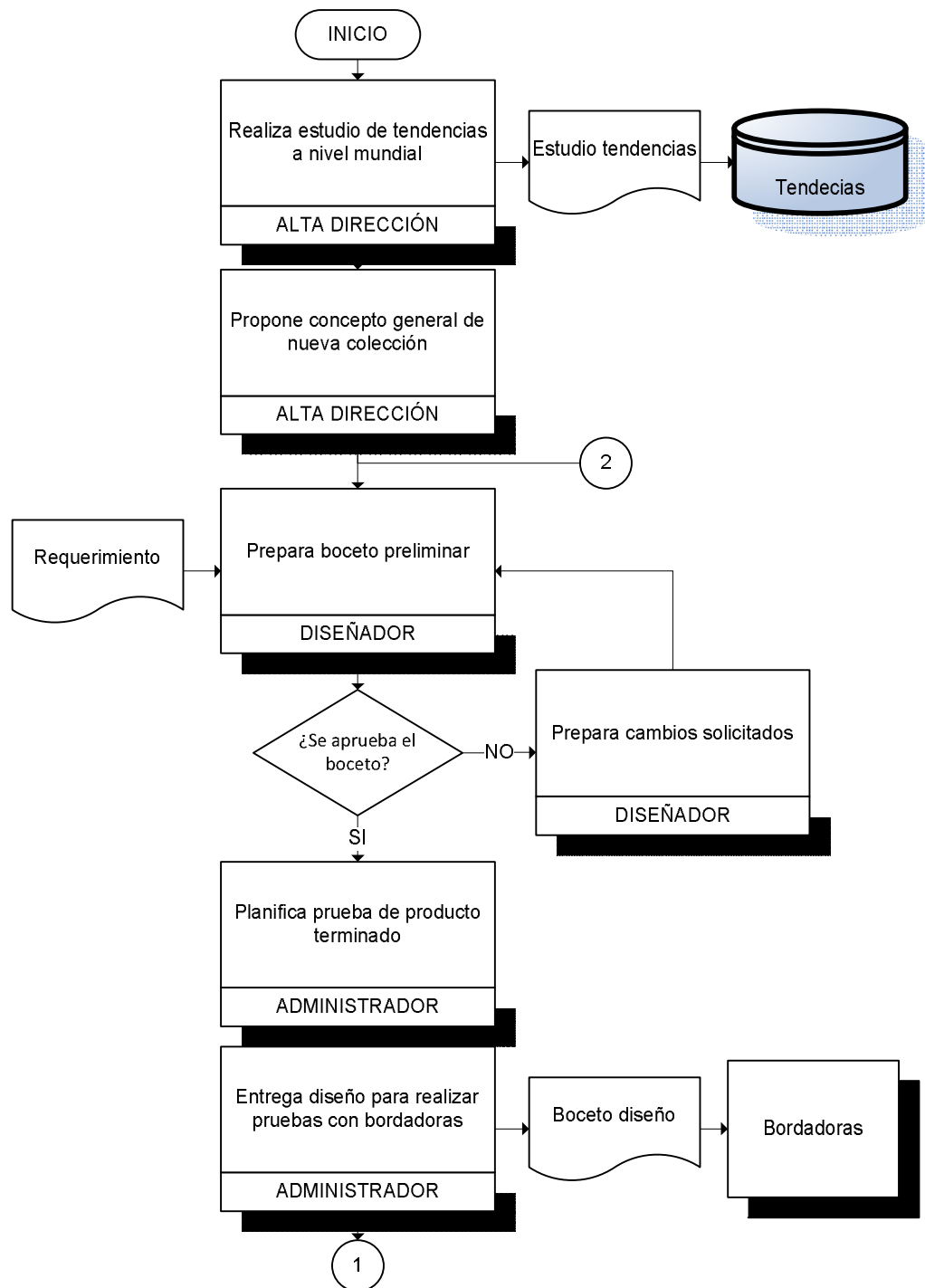
8. REGISTROS

Código	Nombre
R2.1.1	Informe de estudio de tendencias
R2.1.2	Boceto de diseño de producto propuesto
R2.1.3	Resultado de análisis si producto debe ser bordado a mano o a máquina

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

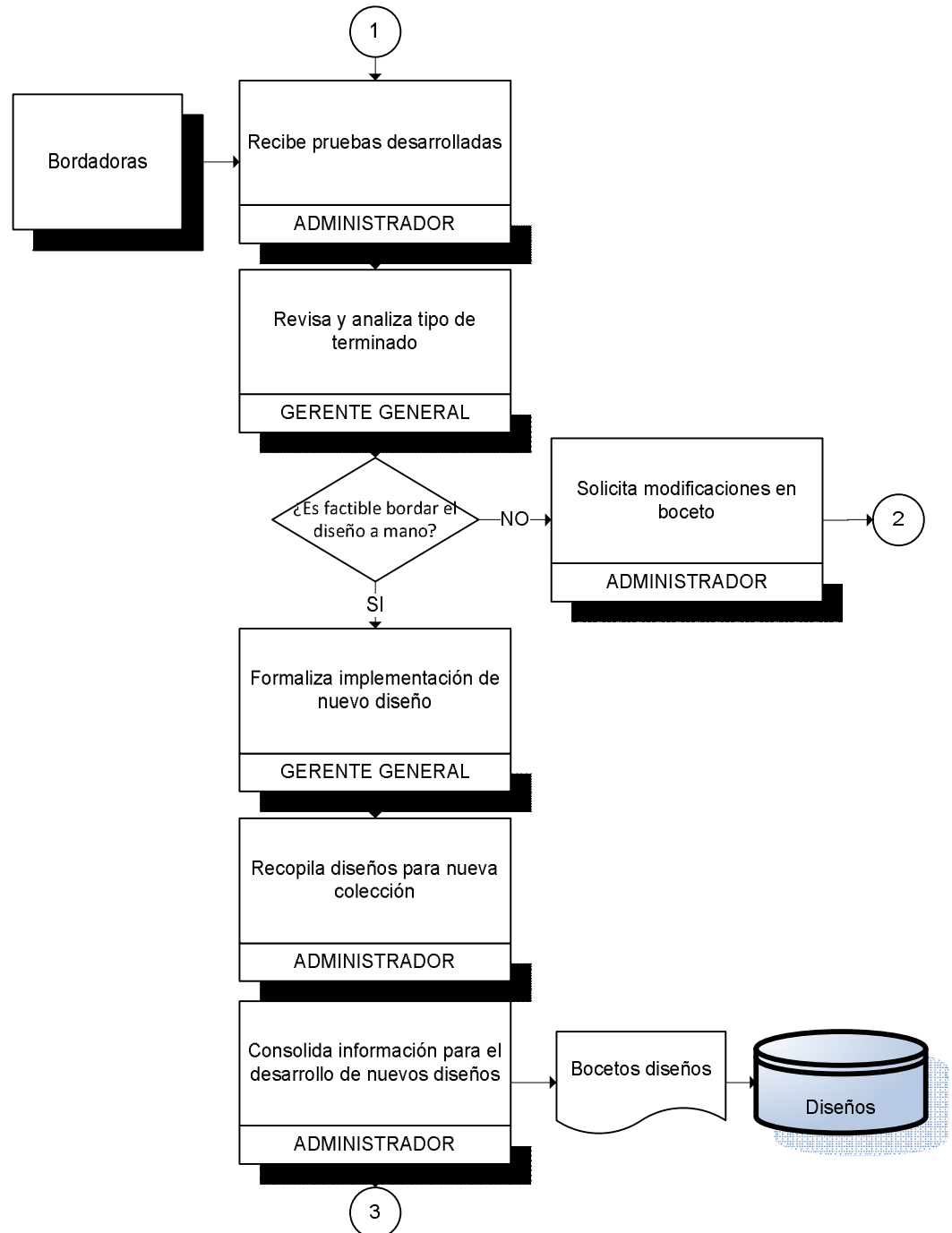
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



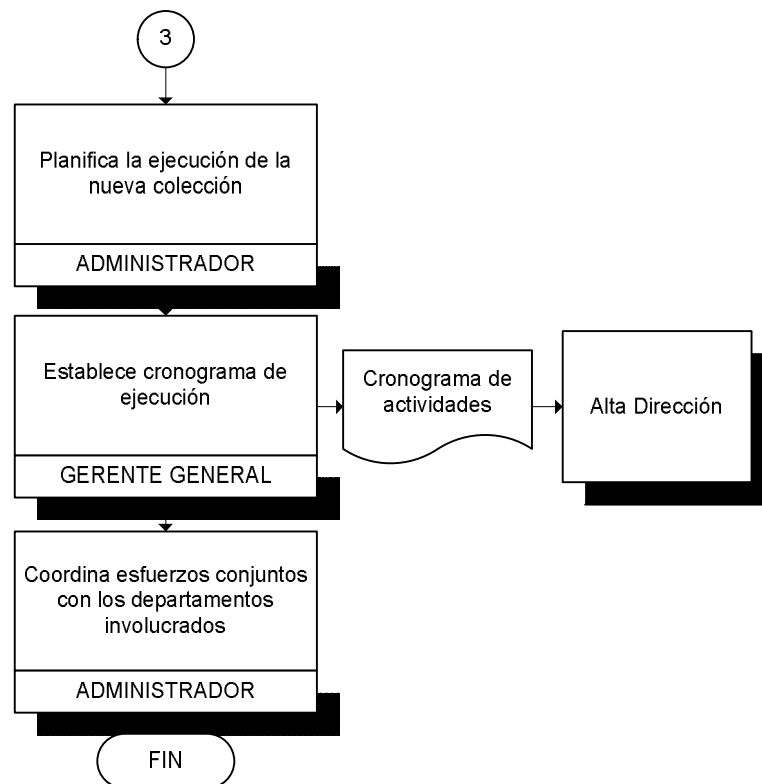
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-1	DISEÑO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Formalizar la solicitud realizada con las bordadoras, estableciendo tiempos de entrega y parámetros a seguir para desarrollar el proceso de bordado de diseño en los diferentes productos de la organización; facilitando el control del producto final entregado

2. ALCANCE

Aplica al proceso de fabricación del producto

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

4. DEFINICIONES

Descripción del pedido: explicación de manera detallada del trabajo solicitado, indicando los lineamientos a ser utilizados.

Instrucciones: conjunto de datos explicativos, con el fin de brindar un marco de referencia al usuario.

Muestra: patrón a ser utilizado como modelo para el producto a desarrollar.

Características de entrega: especificaciones previamente establecidas con el fin de determinar cualidades y propias del producto; las cuales serán fácilmente identificables.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6


5. POLÍTICAS

- El Administrador es responsable por coordinar una cita con la bordadora para hacer entrega oficial del pedido; con los siguientes anexos:
 - pedido impreso
 - materia prima
- En caso de no respetar la fecha de entrega establecida, se penalizará con 5% sobre el total de pago a la bordadora por el trabajo realizado
- Se deberá realizar un contacto con la bordadora durante el tiempo de elaboración del pedido (a la mitad del tiempo establecido) con el fin de verificar el status del desarrollo del pedido.

6. INDICADORES

Nombre	Entrega de pedidos a tiempo					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de pedidos entregados en el tiempo acordado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de pedidos entregados / Total de pedidos realizados) x 100	Semestral	Positivo	90%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

Nombre	Utilización de materia prima (tela)					
Descripción	Mide el grado de desperdicio de materia prima (tela) en la elaboración de pedidos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cantidad de tela planificada a ser usada - cantidad real de tela utilizada	Semestral	Negativo	98%	100%	Administrador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
2.2.1	Pedido a bordadora
2.2.2	Inventario de materia prima

8. REGISTROS

Código	Nombre
R2.2.1	Entrega de pedido a bordadora
R2.2.2	Registro de inventario de materia prima
R2.2.3	Codificación de producto

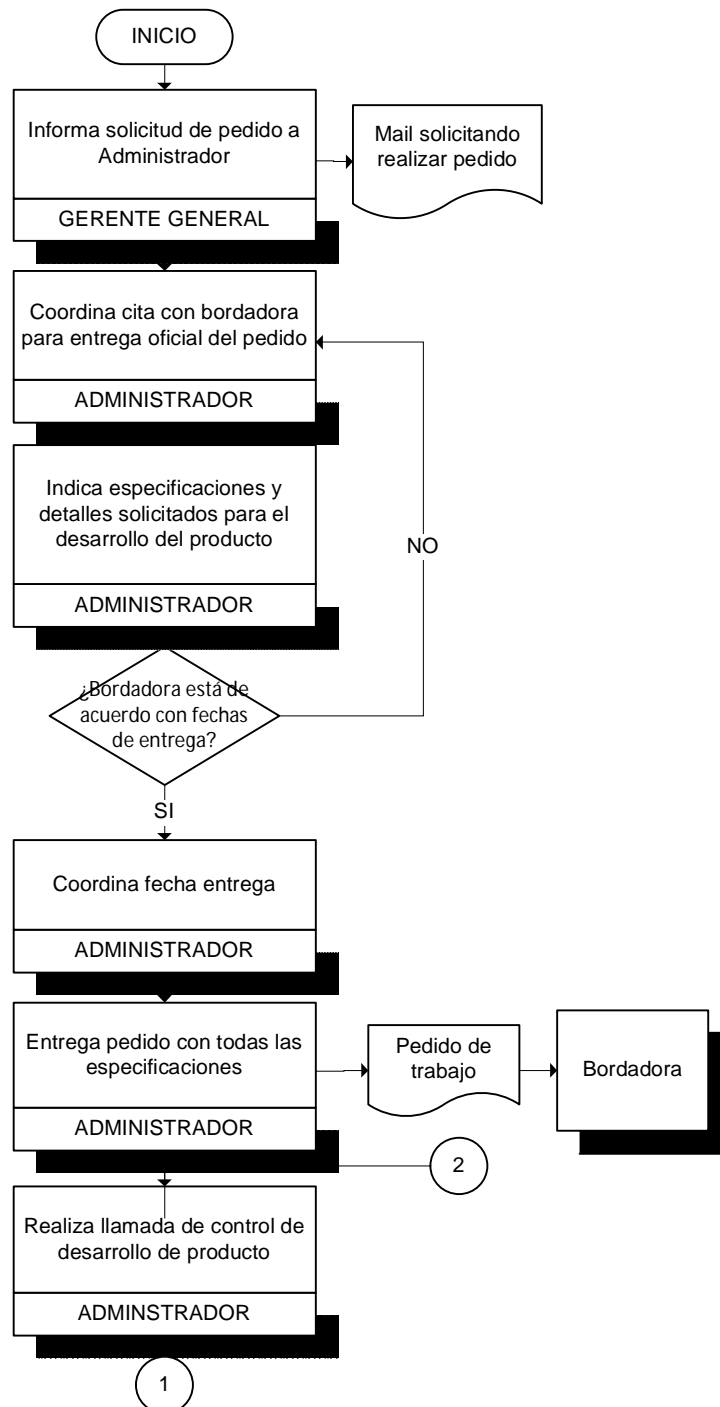
9. ANEXO

- Formato de pedido a bordadora

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

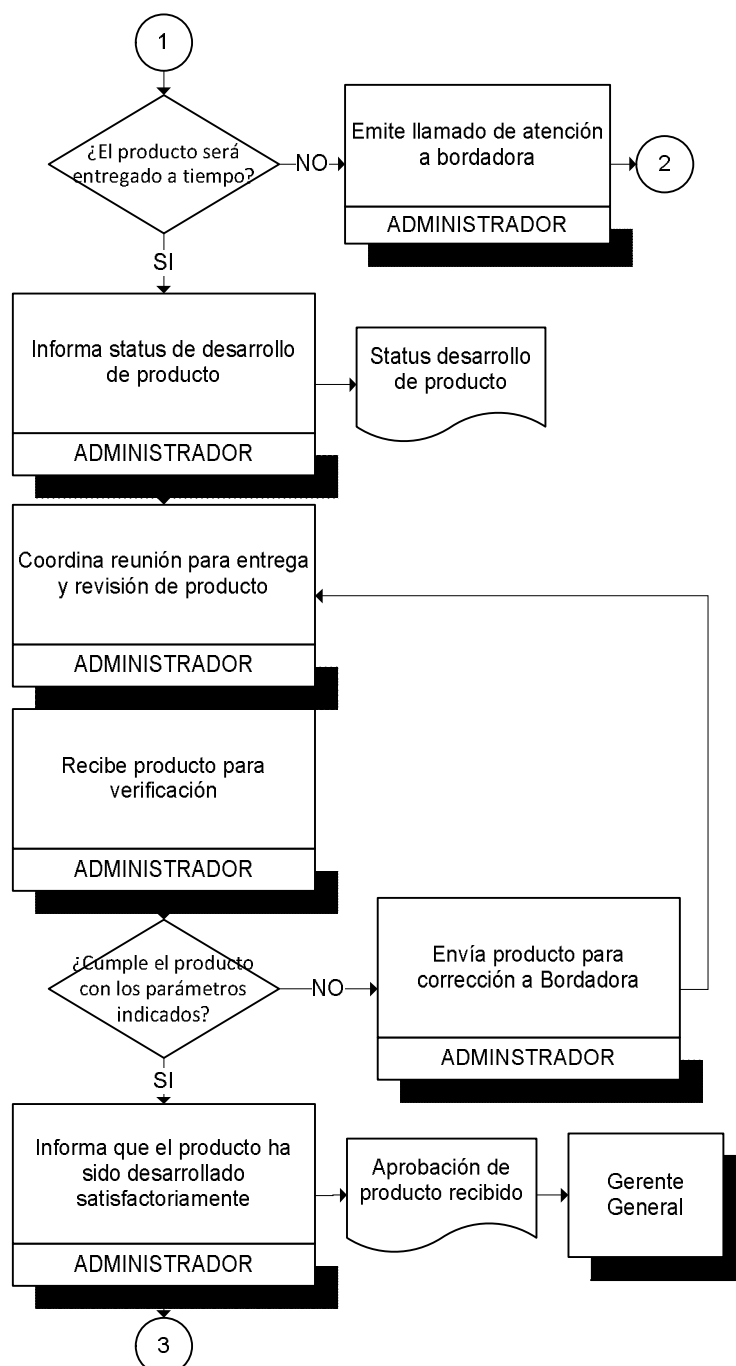
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

10. DIAGRAMA DE FLUJO



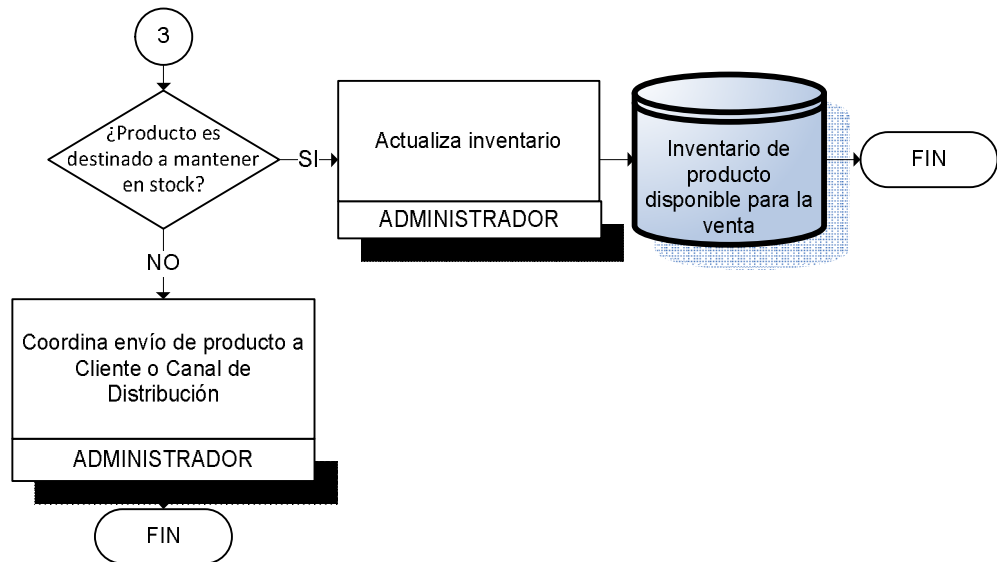
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 6

ANEXO

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-2	ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PEDIDO CON BORDADORAS	
Edición No. 01		Pág. 8 de 6

- Pedido a bordadora

PEDIDO 049 SRA: Narciza Aguilar Tela: Algodón Pima Crema 1,15cm x 148cm Algodón pima Crema Retazo organdie blanco Fecha de entrega: Una parte el viernes 14 de Febrero 2014, el resto el día martes 18 de Febrero 2014 hasta medio día. Pasos generales: - cortar al hilo - todos los productos deben tener las medida que se establece en la orden, se puede entender una diferencia de 0.5mm entre pieza y pieza. Las piezas que no cumplan con las medidas establecidas no se pagarán. - Para que todas las piezas cumplan con las medidas establecidas es primordial que cada juego/orden sea realizada por la misma bordadora. - El dobladillo interno va muy recto y sin hilos sueltos por adentro y mide 0.5mm Muestras fijarse en muestra del pedido 047 Características de entrega de pedido 1 Las prendas tienen que estar bien echas y tener las medidas y diseños establecidos. 2 Se entrega el pedido limpio, sin señales del lápiz que se usó para trazar la tela u otras manchas. Es normal que durante el proceso de elaboración la tela se ensucie, cuando este terminada cada prenda si se ve la necesidad hay que lavarla. 3 Se entrega el pedido planchado. Por favor planchar con planchador, la plancha temperatura caliente. 4 Se entregan todos los retazos que sobran de tela	Fecha: 24 de Enero 2014
---	--------------------------------

Descripción del pedido	Cantidad
posa vaso 10 x 10 cm, cuadrado interior como muestra pedido 047 esquina recta ojo de pollo coqueado tanto en el borde como en el cuadrado interior	78

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Preparar el producto de forma adecuada para facilitar su manejo y emisión del mismo a su destino final.

2. ALCANCE

Este proceso aplica desde la recepción del pedido, hasta el envío del mismo al cliente o canal de distribución.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

Responsable de empaque

4. DEFINICIONES

Instrucciones de cuidado: documento explicativo sobre el cuidado que se debe mantener con los productos, para una vida útil más larga.

Alma: elemento de cartón delgado que da soporte a los productos para su fácil manejo, especialmente en el proceso de empaque.

Courier: servicio prestado por un tercero para el envío del producto, garantizando el óptimo cumplimiento de dicha actividad.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

5. POLÍTICAS

- Se debe verificar que el producto no esté con hilos sueltos o manchas en la tela; en caso de que el producto presentará dichos defectos, el Responsable de empaque será quien prepare el producto para empacar.
- Para poder enviar el producto al cliente se debe contar con la totalidad del pago.
- La factura electrónica se enviará al cliente una vez que confirmada la recepción del producto.
- El empaque debe contener los siguientes materiales, en el orden descrito:
 - alma
 - instrucciones de cuidado
 - papel fibra
 - cinta
 - funda
 - sticker
 - caja FedEx

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Productos enviados en los tiempos planificados					
Descripción	Mide la cantidad de productos enviados satisfactoriamente dentro de los tiempos establecidos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cantidad de productos planificada a ser enviados - cantidad real de productos enviados	Semestral	Positivo	98%	100%	Administrador	Gerente General

Nombre	Uso de materiales para empacar el producto					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de materiales utilizados para empacar un producto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad real de material utilizado en el empaque / cantidad planificada de material a ser utilizado en el empaque) x 100	Trimestral	Negativo	90%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
2.3.1	Guía de remisión de envío de producto
2.3.2	Control de productos enviados
2.3.3	Factura electrónica

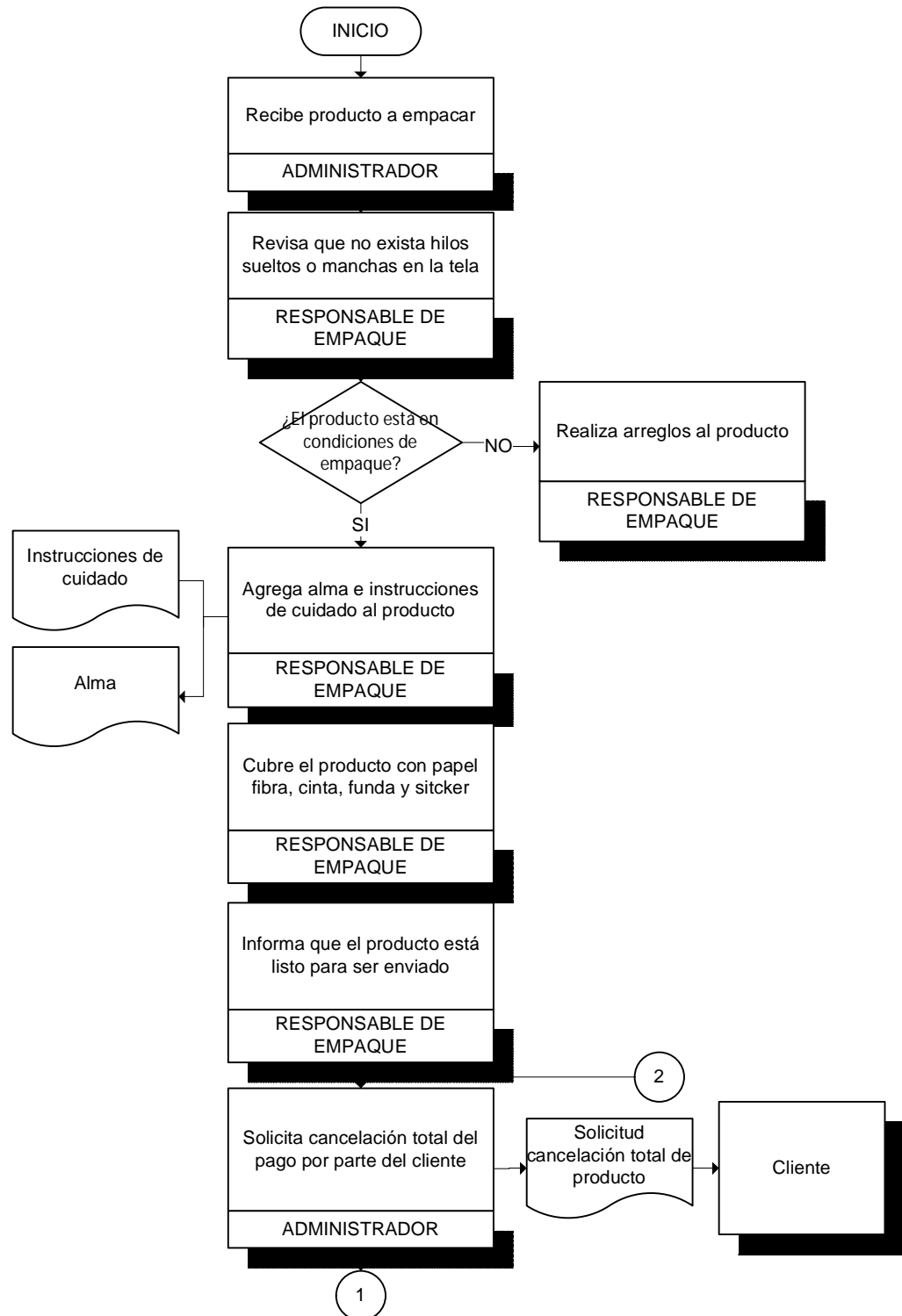
8. REGISTROS

Código	Nombre
R2.3.1	Registro de productos enviados
R2.3.2	Control de facturas electrónicas

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

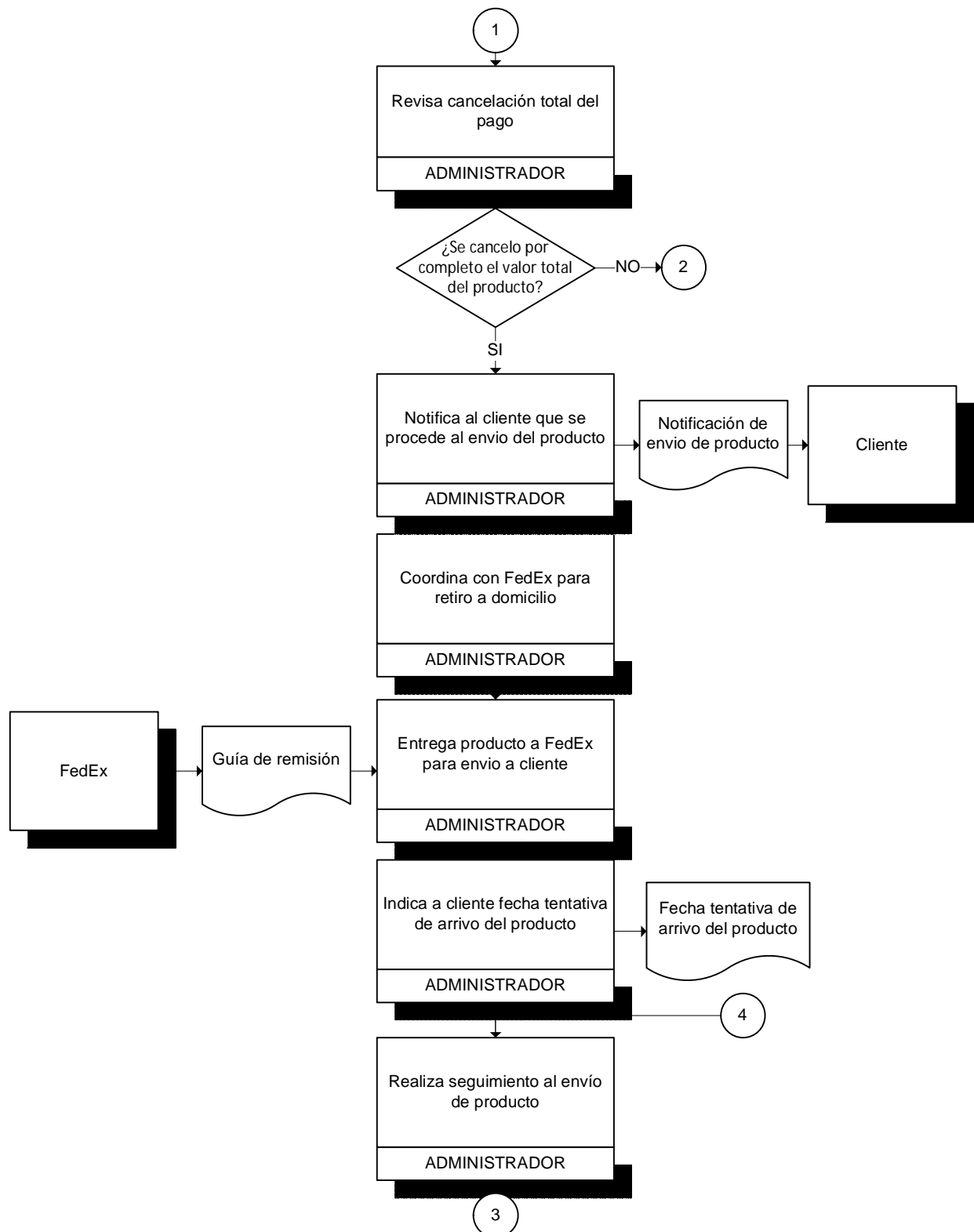
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



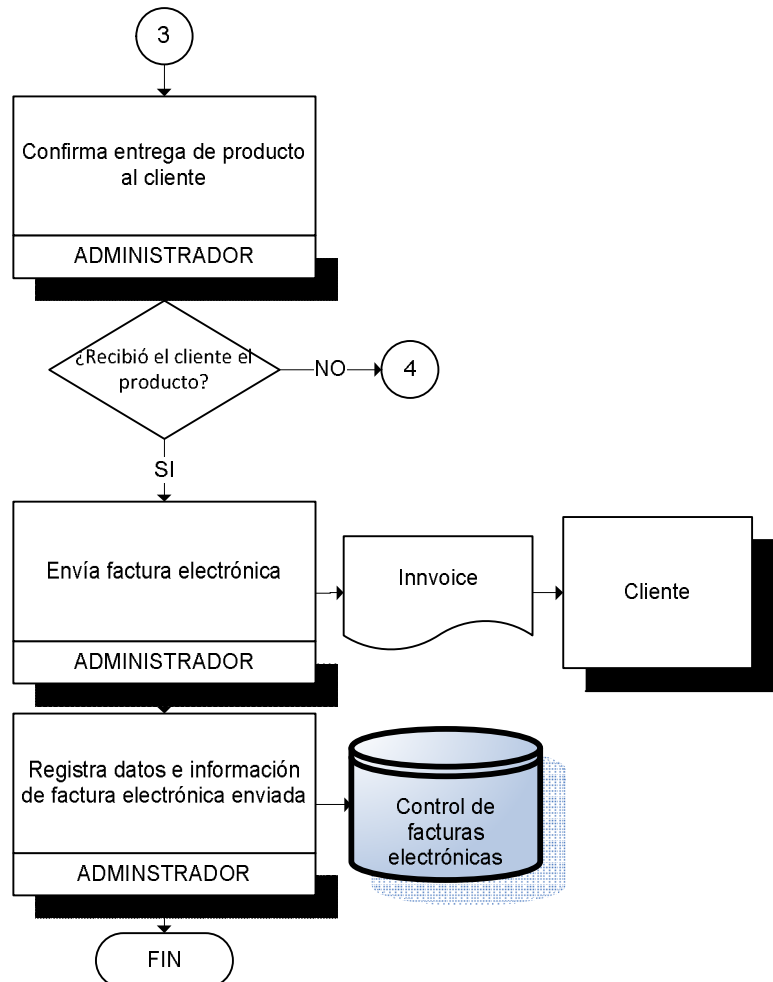
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7



Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-3	EMPAQUE Y ENVÍO DE PRODUCTO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Asegurar la satisfacción del cliente posterior a la compra realizada del producto y determinar oportunidades de mejora.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a las actividades vinculadas directamente con el cliente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

Administrador

4. DEFINICIONES

Expectativa del cliente: creencia que tiene el cliente sobre el producto a adquirir, perspectiva positiva de un producto.

Satisfacción del cliente: cumplimiento de las expectativas del producto adquirido.

Nivel de satisfacción: escala establecida por la organización con el objetivo de determinar el grado de satisfacción del cliente en referencia al producto adquirido y el servicio de envío.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

5. POLÍTICAS

- Se debe verificar con el cliente que el producto llegue en los tiempos acordados, en caso de que existiera un retraso se debe notificar al responsable del proceso de empaque y envío del producto.
- Cada 6 meses se debe realizar encuestas al cliente, con el fin de dar seguimiento a la compra realizada.
- Se debe enviar un mail de confirmación al cliente cada vez que se reciba una queja.
- Cada 9 meses se debe realizar contacto con el cliente, con el fin de conocer su grado de satisfacción del producto y receptar sugerencias.
- Las inquietudes recibidas deben tener una respuesta con el cliente en un plazo máximo de 2 días laborables.

6. INDICADORES

Nombre	Quejas procesadas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de quejas gestionadas en un determinado periodo de tiempo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left(\frac{\text{Cantidad de quejas procesadas}}{\text{cantidad de quejas recibidas}} \right) \times 100$	Mensual	Positivo	98%	100%	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Encuestas realizadas al cliente					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de encuestas realizadas a clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad real de encuestas realizadas / cantidad de clientes registrados) x 100	Semestral	Positivo	90%	100%	Administrador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
2.4.1	Encuestas realizadas
2.4.2	Quejas recibidas
2.4.3	Respuestas inquietudes receptadas

8. REGISTROS

Código	Nombre
R2.4.1	Registro de encuestas realizadas
R2.4.2	Registro de quejas procesadas
R2.4.3	Registro de respuestas a inquietudes receptadas

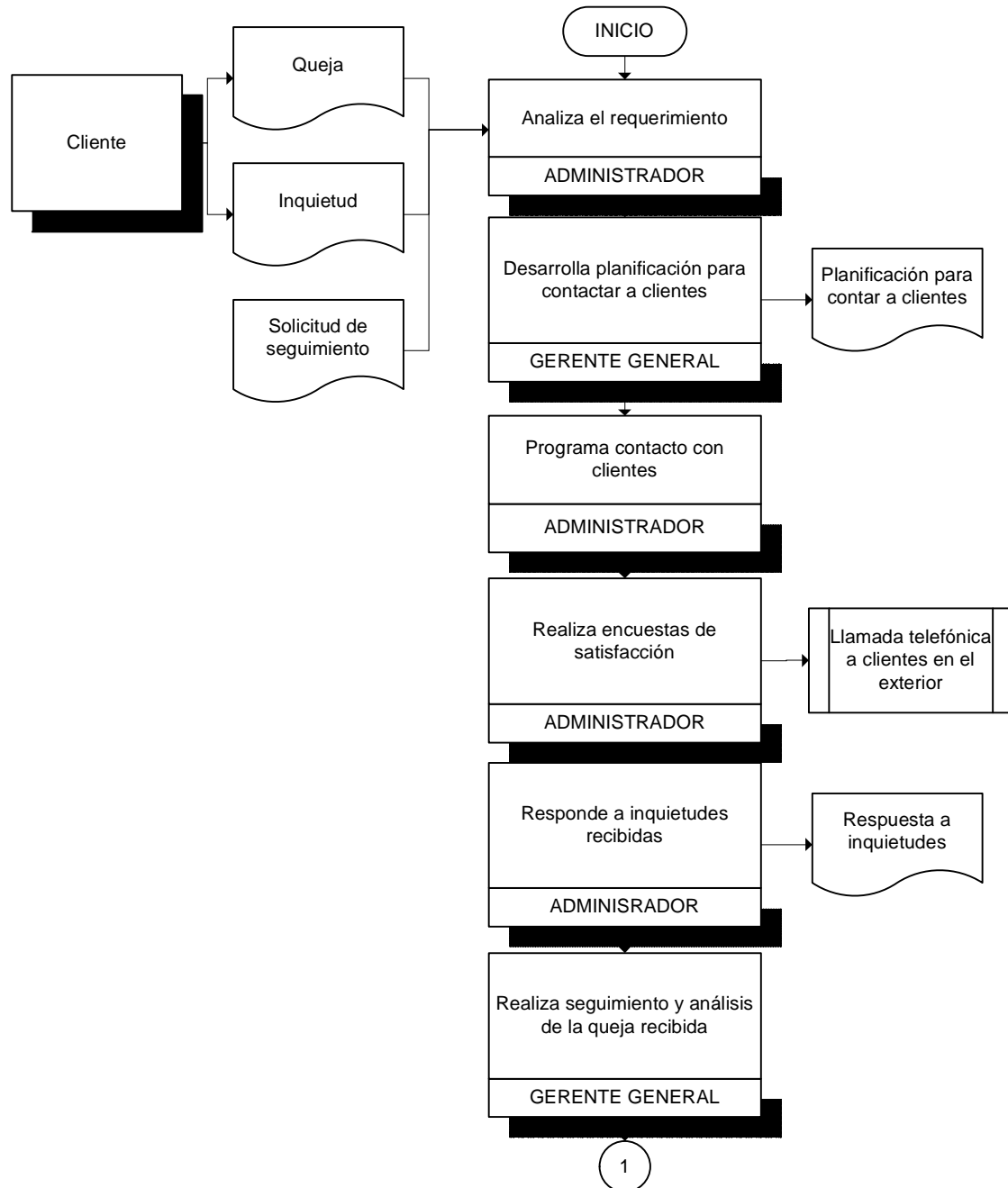
9. ANEXOS

- Formato de encuesta a cliente

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

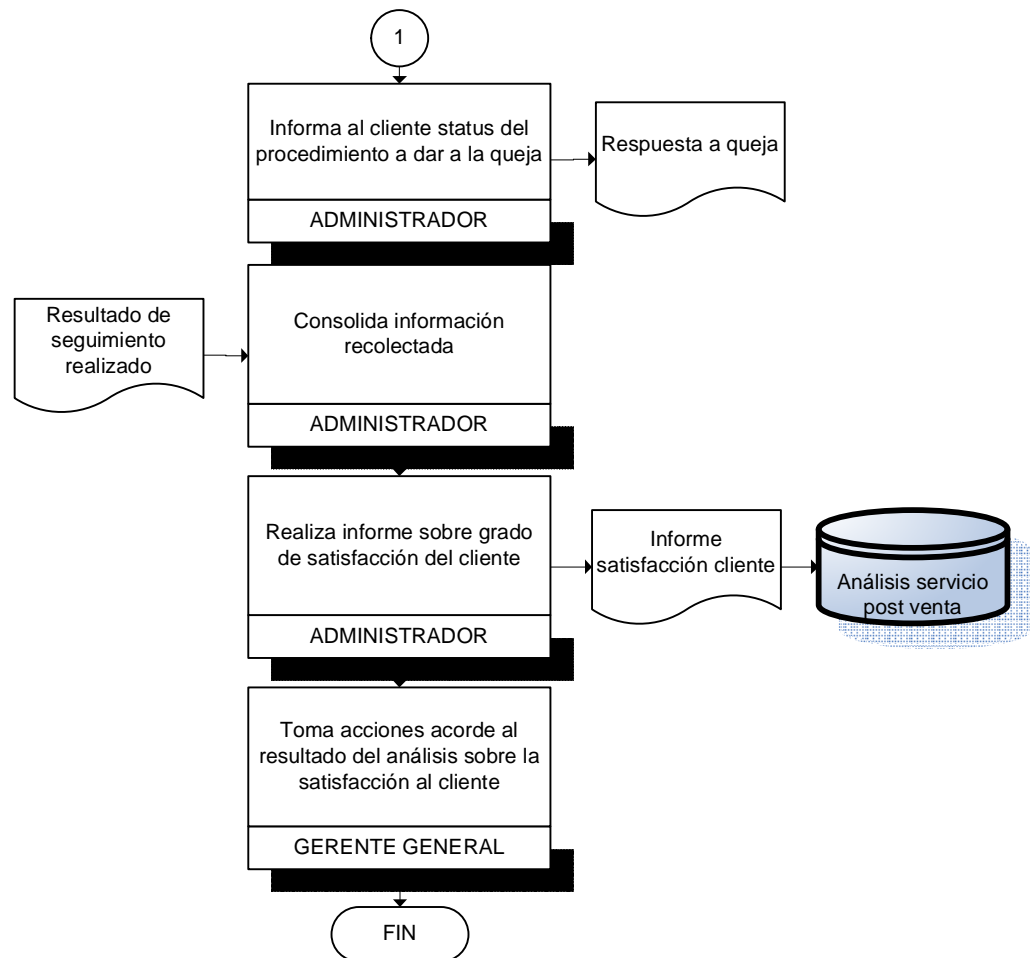
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

10. DIAGRAMA DE FLUJO




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7

ANEXO


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7

- Formato de encuesta a cliente

	
Nombre:	
Correo:	
Teléfono:	
Dirección:	
Producto:	
Fecha de adquisición:	
¿Con qué frecuencia utiliza los productos de Siranaco?	
Una o dos veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos o tres veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Menos de una vez al mes	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos de Siranaco?	
Completamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Completamente insatisfecho	<input type="checkbox"/>
¿En comparación con otras alternativas de mantelería fina artesanal, Siranaco es?	
Mucho mejor	<input type="checkbox"/>
Algo mejor	<input type="checkbox"/>
Igual	<input type="checkbox"/>
Algo peor	<input type="checkbox"/>
Peor	<input type="checkbox"/>

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 2-4	SERVICIO POST VENTA	
Edición No. 01		Pág. 8 de 7



¿Compraría usted nuevamente productos de Siranaco?

Seguro que sí ☐

Probablemente sí ☐

Tal vez ☐

Probablemente no ☐

Seguro que no ☐

¿Ha recomendado Siranaco a otras personas?

Si ☐

No ☐

Califique el grado de importancia de las siguientes características de los productos de Siranaco. Siendo 1 muy importante y 5 nada importante

Calidad del producto ☐

Relación calidad precio ☐

Proceso de compra del producto ☐

Tiempo de envío del producto ☐

Servicio post venta ☐


¿Ha tenido algún problema al momento de comprar y/o recibir productos de Siranaco?

Si ☐

No ☐

Comentarios

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-1	GESTIÓN DE COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Proveer al proceso productivo insumos de alta calidad, de manera oportuna, a un costo razonable y que cumpla con las especificaciones requeridas, mediante la selección de proveedores idóneos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para las adquisiciones de materia prima que demande el proceso productivo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de compras

Administrador


4. DEFINICIONES

Proveedor calificado: entidad que cumple con los requisitos para abastecer las necesidades indicadas por la organización.

Materia prima: componente principal para la fabricación de productos.

Trama de la tela: sentido del conjunto de los hilos en el que se ha desarrollado el tejido, siendo este de dirección recta o transversal.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-1	GESTIÓN DE COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS


- Toda adquisición debe contar con la propuesta de tres proveedores, como mínimo, tomando en cuenta precios, forma de pago, descuentos y forma de entrega.
- Se establecerá acuerdos con los proveedores calificados en lo referente a tiempos de entrega de la mercadería adquirida.
- En caso de detectar fallas en las adquisiciones, no serán recibidas. Se enviará una notificación al proveedor indicando los inconvenientes.
- Este proceso debe llevar una conexión inherente con el proceso de gestión de proveedores.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo en que se entrega la MP una vez solicitada					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la rapidez del cumplimiento del tiempo de entrega					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(tiempo de entrega / tiempo ofrecido) x 100	En cada compra	Negativo	80%	100%	Administrador	Jefe de compras

Nombre	Cumplimiento de especificaciones requeridas
--------	---

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-1	GESTIÓN DE COMPRAS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento de especificaciones indicadas para la adquisición de materia prima solicitada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(número de especificaciones completadas correctamente / número de especificaciones solicitadas) x 100	En cada compra	Positivo	95%	100%	Administrador	Jefe de compras

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
3.1.1.1	Información proveedor calificado
3.1.1.2	Informe de cumplimiento de tiempo de entrega de MP
3.1.1.3	Factura entregada por proveedor

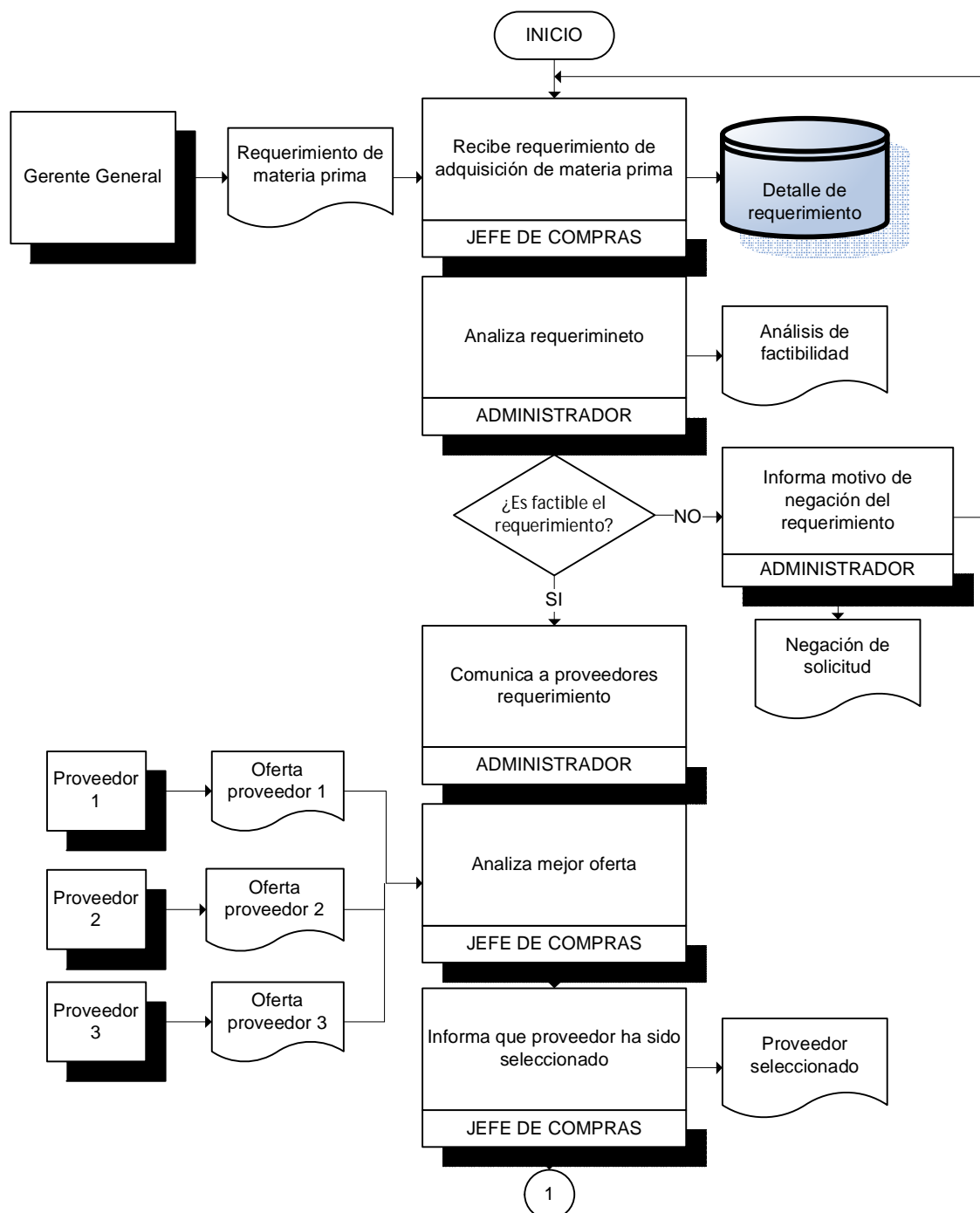
8. REGISTROS

Código	Nombre
R3.1.1.1	Aprobación para proveedor calificado
R3.1.1.2	Contrato con proveedores
R3.1.1.3	Registro de facturas entregadas por proveedor


9. DIAGRAMA DE FLUJO

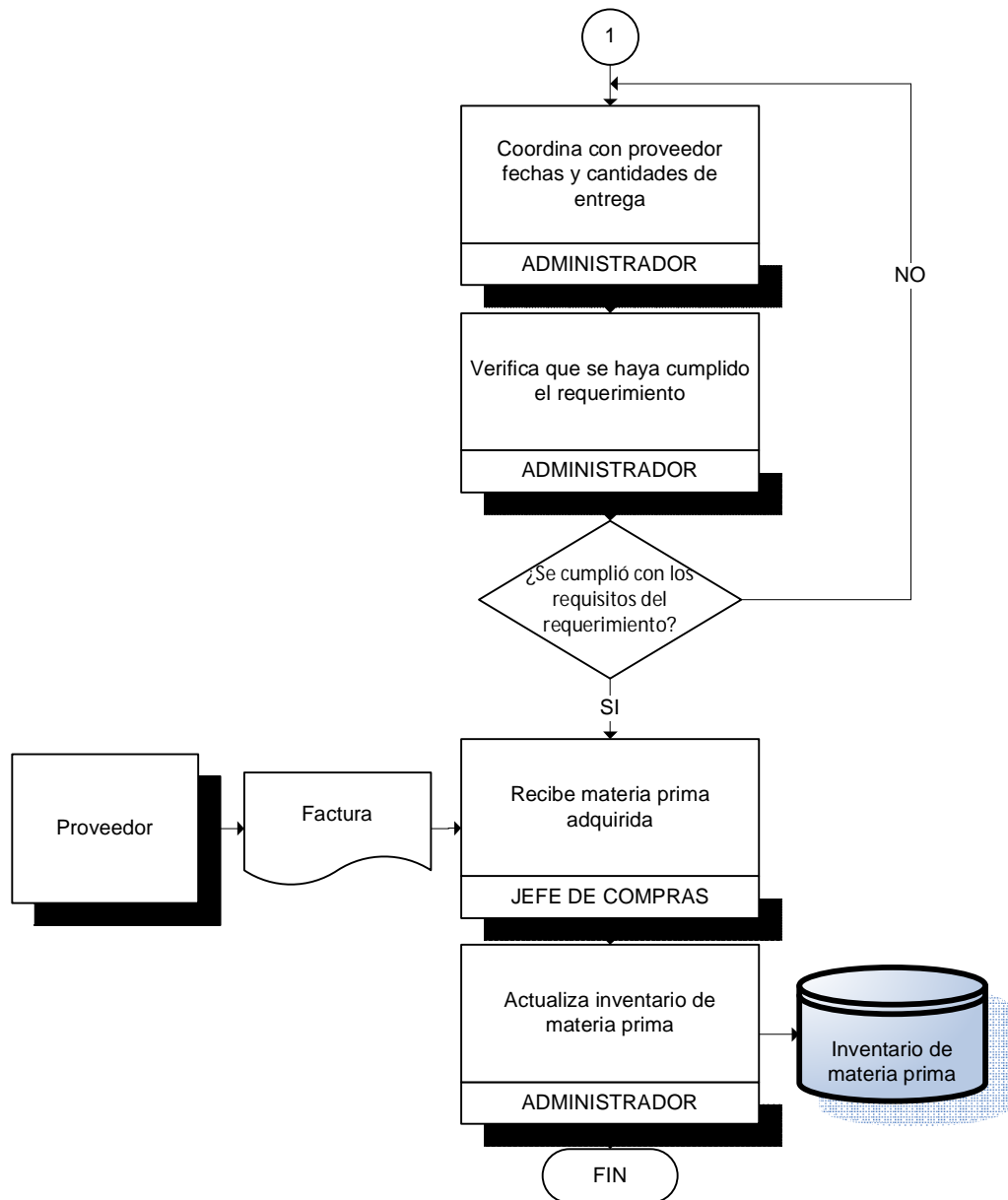
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-1	GESTIÓN DE COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-1	GESTIÓN DE COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-2	GESTIÓN DE INVENTARIOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Administrar y proveer de manera continua a la organización bienes tangibles necesarios para la fabricación y comercialización de sus productos.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica una vez que se la materia prima ha sido recibida en la bodega de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

Jefe de inventarios

4. DEFINICIONES


Inventario: conjunto o grupo de bien tangible que posee la organización, con el fin de poder fabricar sus productos en un determinado periodo de tiempo.

Existencia de seguridad: cantidad mínima establecida de materia prima que se debe mantener en el inventario para asegurar a la organización la continua existencia de la misma.

Costo unitario: costo que indica el valor de cada metro de materia prima (tela) que se encuentra en el inventario.

Inventario inicial: valor de las existencias iniciales registradas en el inventario.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-2	GESTIÓN DE INVENTARIOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- El Jefe de inventarios es responsable por realizar un control semestral al inventario físico.
- El Administrador es responsable por mantener actualizado el inventario físico y digital de la organización.
- En cada adquisición de materia prima el Jefe de inventarios será el encargado de verificar el estado de la materia prima y registrar dicho estado.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de control semestral					
Descripción	Mide en días laborables el tiempo que se demora desarrollar el control de inventario físico					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de finalización de control - fecha de inicio de control	cada 6 meses	Negativo	3 días	5 días	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-2	GESTIÓN DE INVENTARIOS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Nombre	Inventario actualizado					
Descripción	Mide en términos de porcentaje las unidades (tela) que se encuentran actualizadas en el inventario.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de unidades actualizadas / número total de unidades) x 100	Mensual	Positivo	87 %	100%	Administrador	Jefe de inventarios


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
3.1.2.1	Factura de materia prima adquirida.
3.1.2.2	Control de existencia de materia prima.
3.1.2.3	Informe de estado de materia prima al ingresar a la bodega

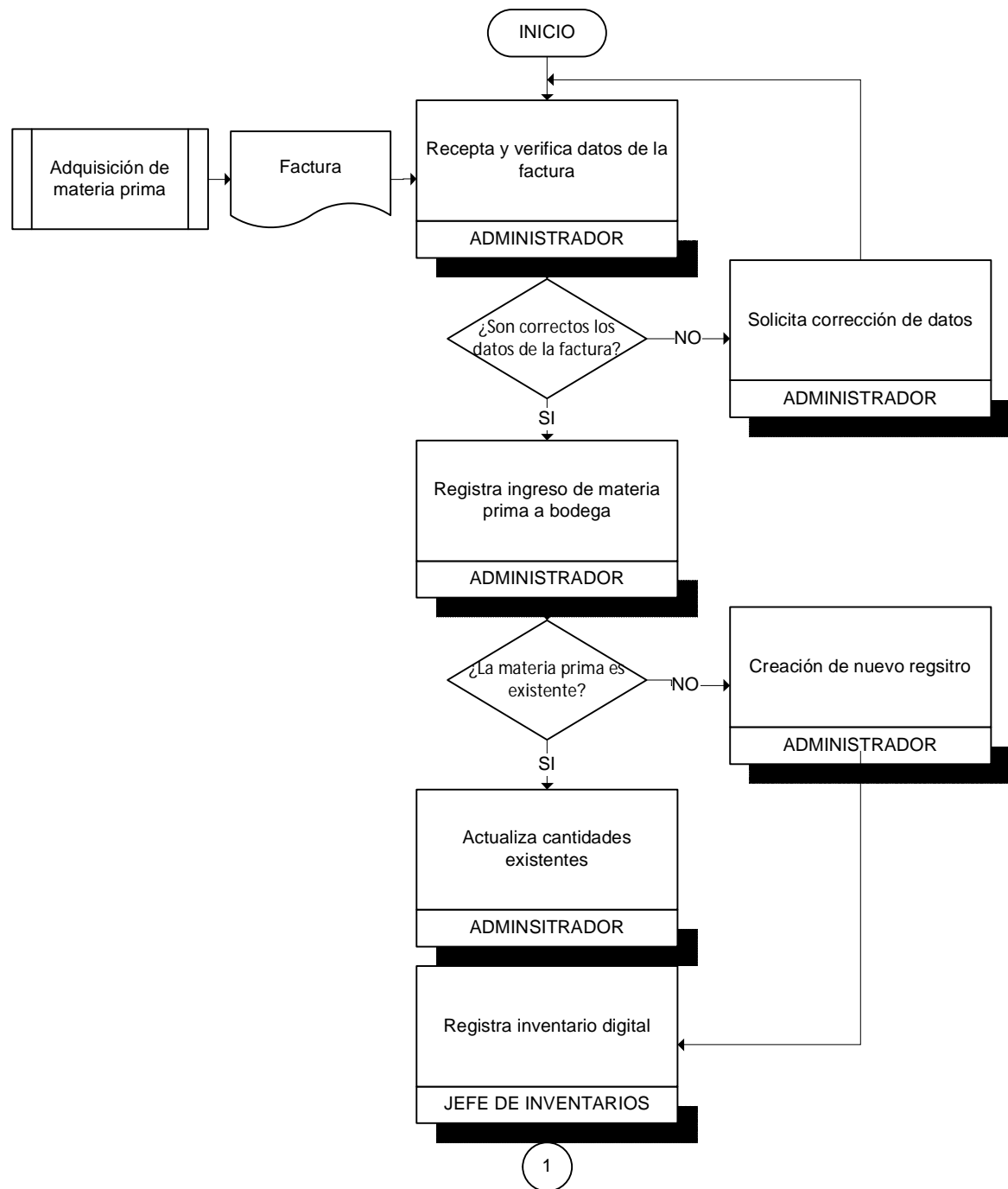
8. REGISTROS

Código	Nombre
R3.1.2.1	Registro de ingreso de materia prima
R3.1.2.2	Tarjeta de registro de control de existencia de materia prima.
R3.1.2.3	Registro de estado de MP al ingresar a la bodega


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

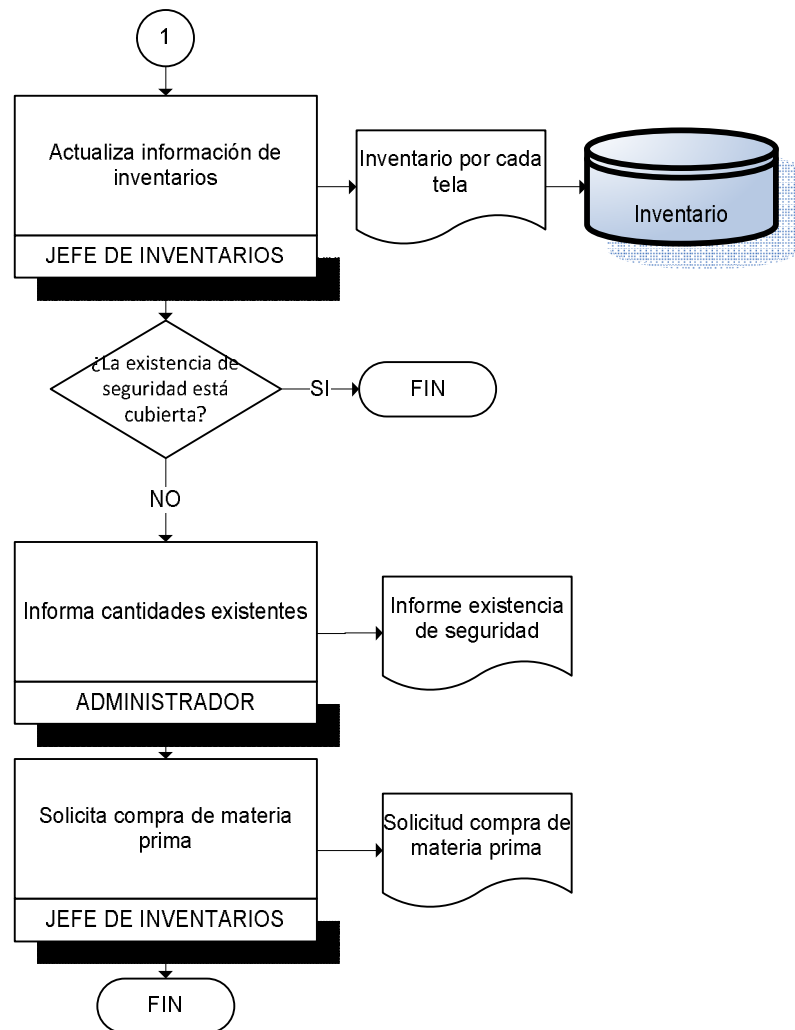
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-2	GESTIÓN DE INVENTARIOS		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-2	GESTIÓN DE INVENTARIOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Establecer un control sistemático de los proveedores de la organización, y gestionar de forma ágil y oportuna la cancelación de valores adeudados a proveedores, mediante el correcto cumplimiento del contrato predefinido en cuanto a precio y plazos de pago.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica una vez que se ha confirmado la recepción de la materia prima solicitada, confirmando que la misma cumpla con los requisitos indicados

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de compras

Administrador

4. DEFINICIONES

Proveedor calificado: entidad que cumple con los requisitos para abastecer las necesidades indicadas por la organización.

Transferencia bancaria: operación mediante la cual se envía una cantidad de dinero acordada, con el fin de cumplir con obligaciones bancarias

Plazo de pagos: tiempo establecido entre dos partes para realizar la cancelación de un bien o servicio adquirido.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- La Alta Dirección es la encargada de establecer los parámetros necesarios para analizar y calificar a los proveedores.
- Los criterios a tomar en cuenta para calificar a los proveedores son: precio, forma de pago, descuento, tiempo y forma de entrega.
- Todos los pagos que se realicen deben contar con la aprobación del Gerente General.
- Tendrán una prioridad más alta los proveedores que posean un rango más alto en el cumplimiento de las exigencias de la organización en cuanto al producto.
- La factura debe ser emitida a nombre de “Gamboa & Asociados”, y debe ser registrada inmediatamente.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de pago					
Descripción	Mide en días laborables el tiempo que se demora en cancelar las órdenes de pago una vez que éstas son recibidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de cancelación - fecha de recepción de orden de pago	en cada pago	Negativo	0 días	5 días	Administrador	Jefe de compras

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Nombre	Autorizaciones de pago procesadas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje las autorizaciones de pago a proveedores que han sido procesadas exitosamente en un periodo determinado (1 día).					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de autorizaciones de pago procesadas / número de autorizaciones entregadas) x 100	Diaria	Positivo	75 %	100%	Administrador	Jefe de compras

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
3.1.3.1	Calificación a proveedores
3.1.3.2	Informe proveedores aprobados
3.1.3.3	Procedimiento de pagos
3.1.3.4	Factura recibida
3.1.3.5	Orden de pago

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5

8. REGISTROS

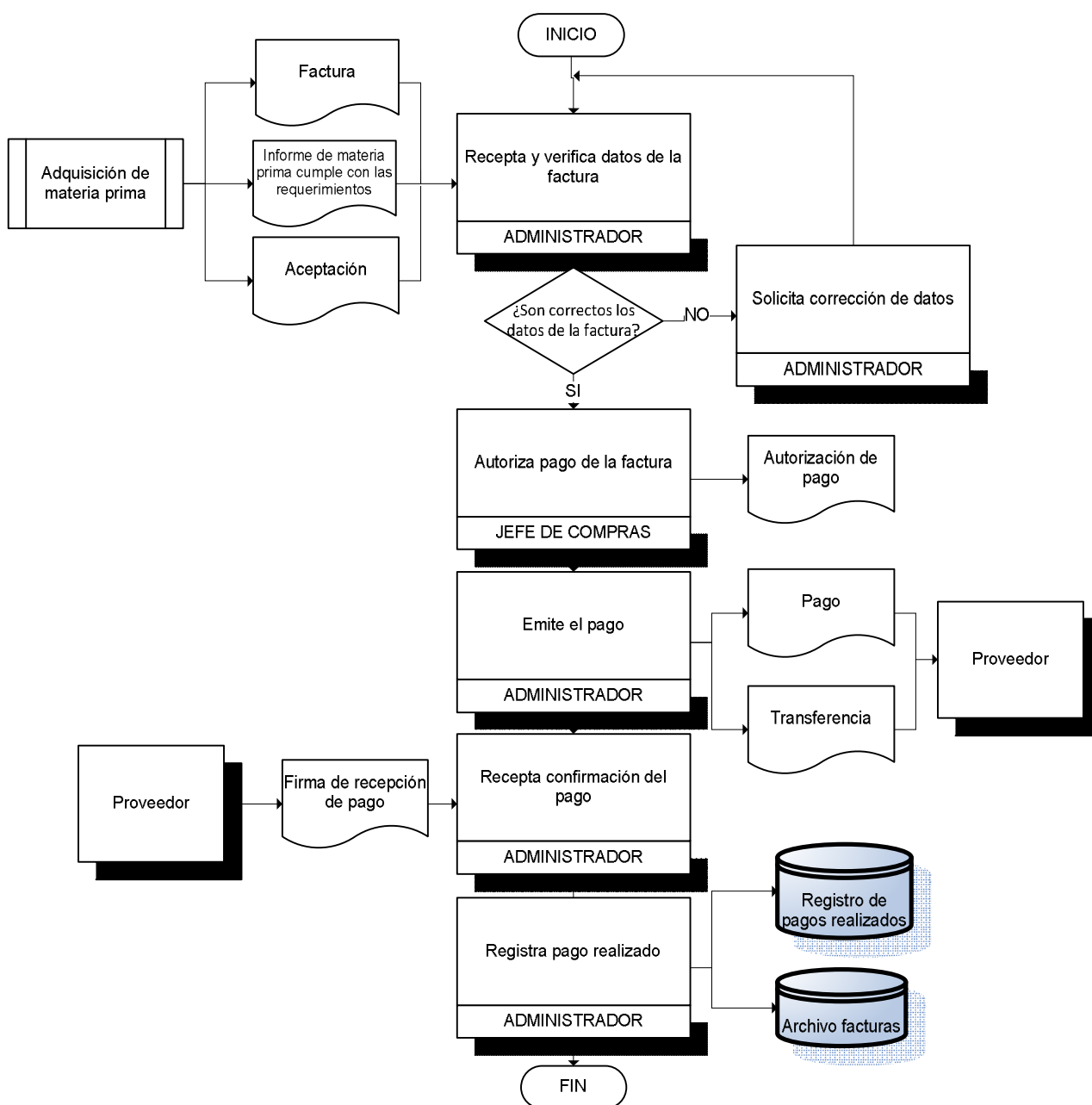
Código	Nombre
R3.1.3.1	Registros calificación a proveedores
R3.1.3.2	Proveedores aprobados
R3.1.3.3	Registro contable de pagos
R3.1.3.4	Contratos con proveedores
R3.1.3.5	Orden de pago


9. ANEXOS

- Formato para control de proveedores

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


10. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 6 de 5

ANEXO

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-1-3	GESTIÓN DE PROVEEDORES		
Edición No. 01			Pág. 7 de 5

- Formato control de proveedores

CONTROL DE PROVEEDORES	
Fecha: _____	
Nombre proveedor: _____	
Ciudad: _____	
contacto: _____	
teléfono: _____	
correo: _____	
Precio <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	Tiempo de entrega <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
Forma de pago <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	Forma de entrega <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
Descuento <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	
PROVEEDOR CALIFICA	
SI	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>
NO	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>
COMENTARIOS <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div> _____ F. Responsable de análisis </div> <div> _____ F. Gerente General </div> </div>	

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Seleccionar al personal más idóneo para la vacante, de manera oportuna y rápida.

2. ALCANCE

Este proceso aplica desde la recepción del requerimiento hasta la emisión del contrato de trabajo del nuevo colaborador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

Administrador

Gerente General

4. DEFINICIONES

Vacante: cargo o puesto de trabajo disponible para ser ocupado por un individuo idóneo.

Contrato de trabajo: acuerdo escrito en donde ambas partes afirman tener conocimiento de las condiciones de trabajo, las cuales han sido discutidas y aprobadas previamente.

Hoja de vida: historial profesional del candidato/a a ocupar una un cargo o puesto disponible dentro de la organización.

Contratación: materializar un contrato entre las partes involucradas, previa aprobación de ambas.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8

5. POLÍTICAS

- La solicitud de requerimiento del nuevo personal debe especificar correctamente el perfil del nuevo colaborador.
- Todos los datos que se encuentren en la hoja de vida del postulante deben ser verificados.
- Toda decisión de reclutamiento, selección y contratación del personal debe ser debidamente analizado y aprobado por el Gerente General.
- Todo requerimiento de personal será emitido en la página web empresarial.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de contratación una vez solicitada					
Descripción	Mide en términos de días el tiempo en que se demora la contratación del personal una vez que ha llegado la petición de contratación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de contratación - menos fecha de pedido	en cada contratación	Negativo	0 días	10 días	Administrador	Gerente General

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 3 de 8

Nombre	Solicitudes de nuevo personal procesadas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje las solicitudes de nuevo personal que han sido procesadas exitosamente en un periodo determinado (en cada proceso de selección).					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de solicitudes de nuevo personal procesadas / número de solicitudes de nuevo personal entregadas) x 100	En cada proceso de selección	Positivo	80 %	100%	Administrador	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
3.2.1.1	Contrato base
3.2.1.2	Ley de contratación
3.2.1.3	Código laboral

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 4 de 8

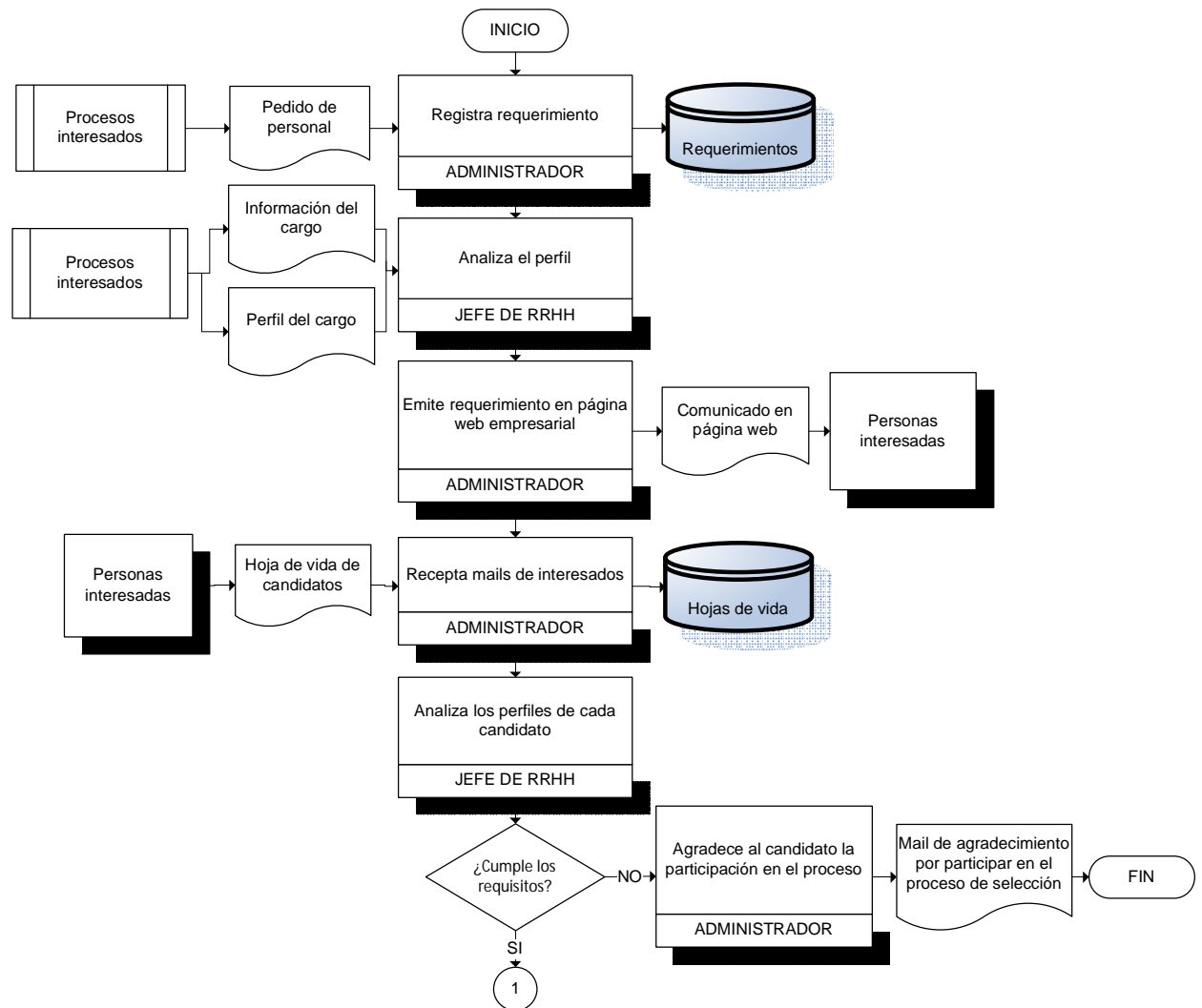
8. REGISTROS

Código	Nombre
R3.2.1.1	Contratos realizados por trabajador
R3.2.1.2	Resoluciones
R3.2.1.3	Entrevistas realizadas
R3.2.1.4	Hojas de vida calificadas

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

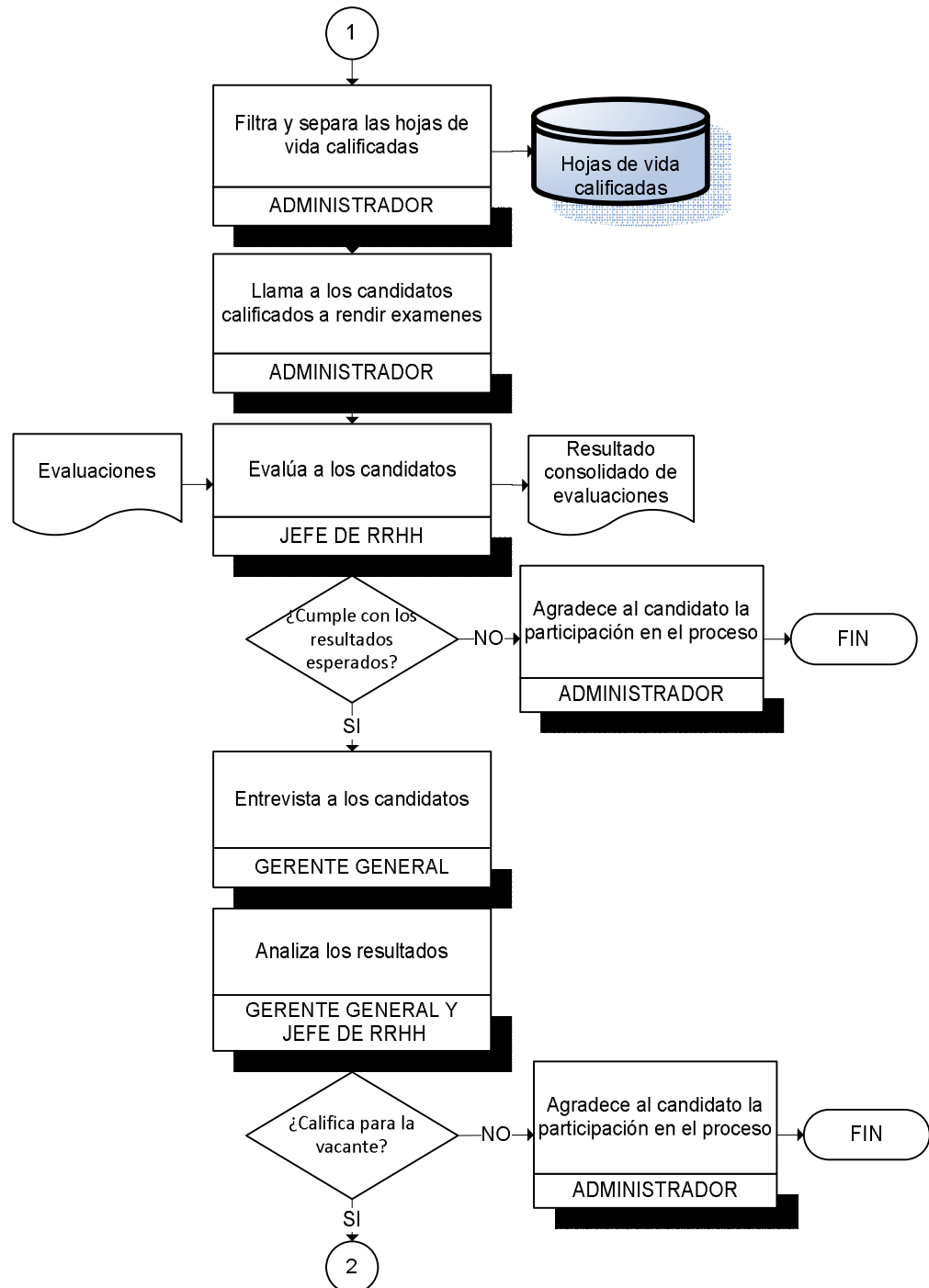
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 5 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO



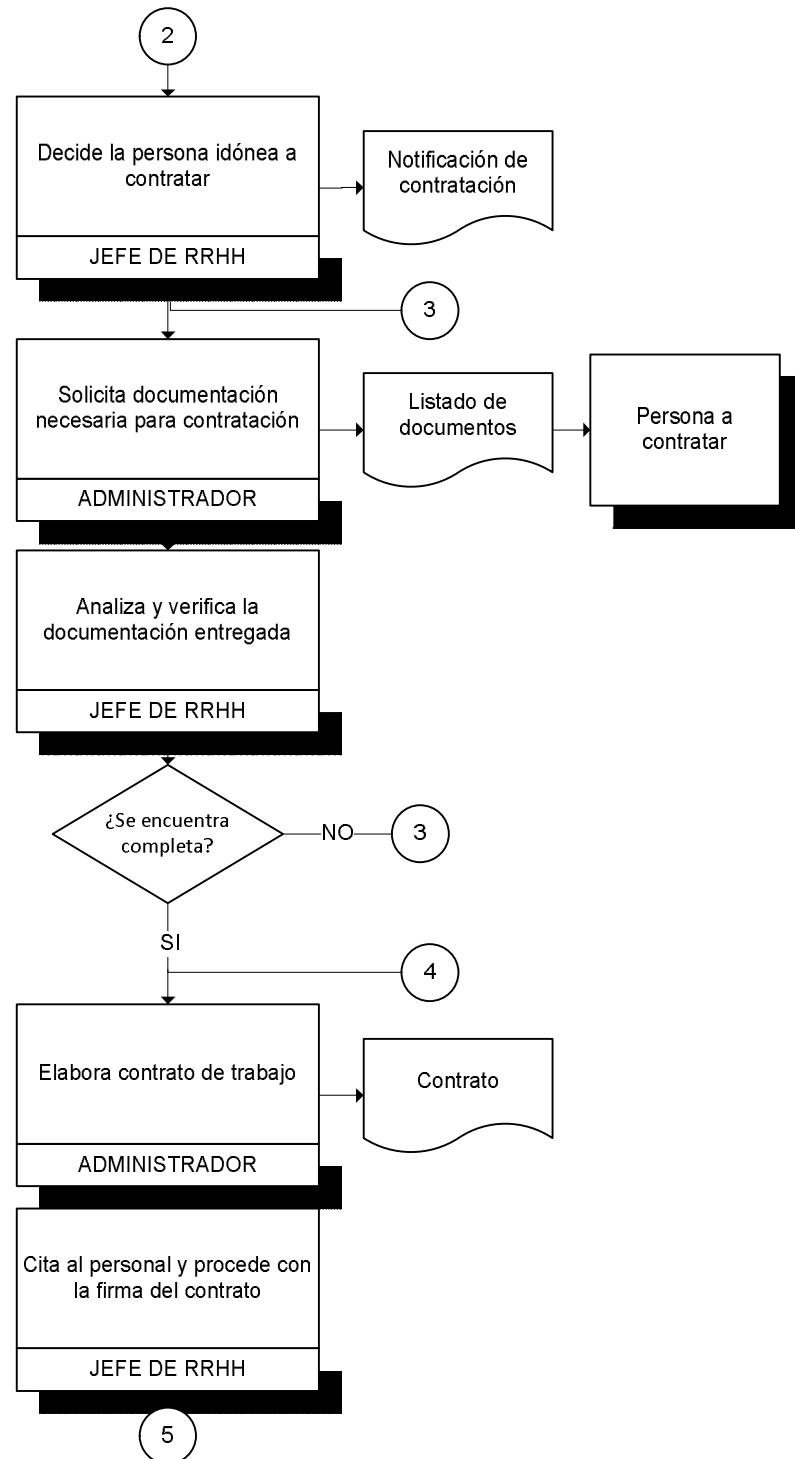
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 8



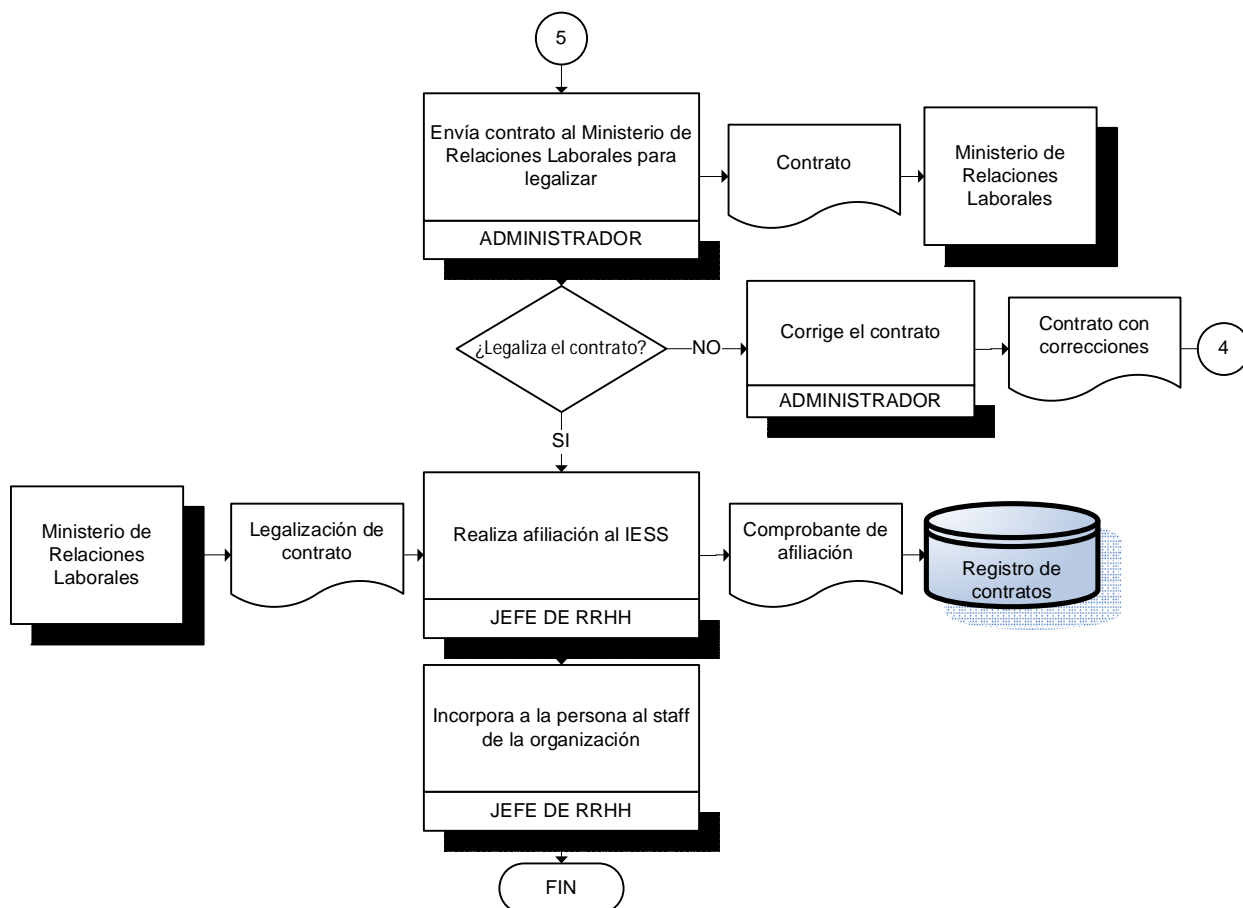
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de vigencia:
F. Dueño del proceso	F.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-1	SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Mantener un mecanismo efectivo para cancelar los valores correspondientes a cada uno de los colaboradores de una manera oportuna, justa y puntual mediante el adecuado cumplimiento del procedimiento sistemático de pagos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los puestos de trabajo de la organización y para todos los valores correspondientes de pago a cada uno de los colaboradores de Siranaco.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

Jefe de nómina


4. DEFINICIONES

Nómina: cantidad pagada a los colaboradores de la organización por el satisfactorio cumplimiento de sus actividades durante un periodo de tiempo determinado.

Sueldo básico unificado: salario mínimo a ser pagado a los trabajadores de la organización, dispuesto por el gobierno.

Bono décimo tercero: bono (navideño) que reciben los trabajadores que se encuentren bajo relación de dependencia; otorgado en el mes de diciembre.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

Bono décimo cuarto: bono (escolar) que reciben los trabajadores que se encuentren bajo relación de dependencia; otorgado en el mes de agosto.


5. POLÍTICAS

- El pago de la nómina se realizará el último viernes de cada mes.
- El Jefe de Nómina es el responsable por aprobar el pago para las bordadoras.
- El pago a las bordadoras se realizará en un plazo de tres días laborables a partir de la fecha de entrega del producto.
- Cualquier cambio en el pago de la nómina deberá ser revisado y aprobado por el Gerente General.

6. INDICADORES

Nombre	Puntualidad en sueldos.					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la puntualidad en el pago de los sueldos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(tiempo en ejecutar los pagos establecidos / tiempo planificado de pago) x 100	Mensual	Negativo	88%	100%	Administrador	Jefe de nómina

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Cantidad de remuneraciones con cálculos efectivos horas extras trabajadas.					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de horas extras pagadas / cantidad de horas extras reales contabilizadas) x 100	Mensual	Negativo	95%	100%	Administrador	Jefe de nómina

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
3.2.2.1	Listado de trabajadores de la empresa
3.2.2.2	Informe de sueldos por puesto/cargo
3.2.2.3	Asistencia y cumplimiento de trabajadores


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7

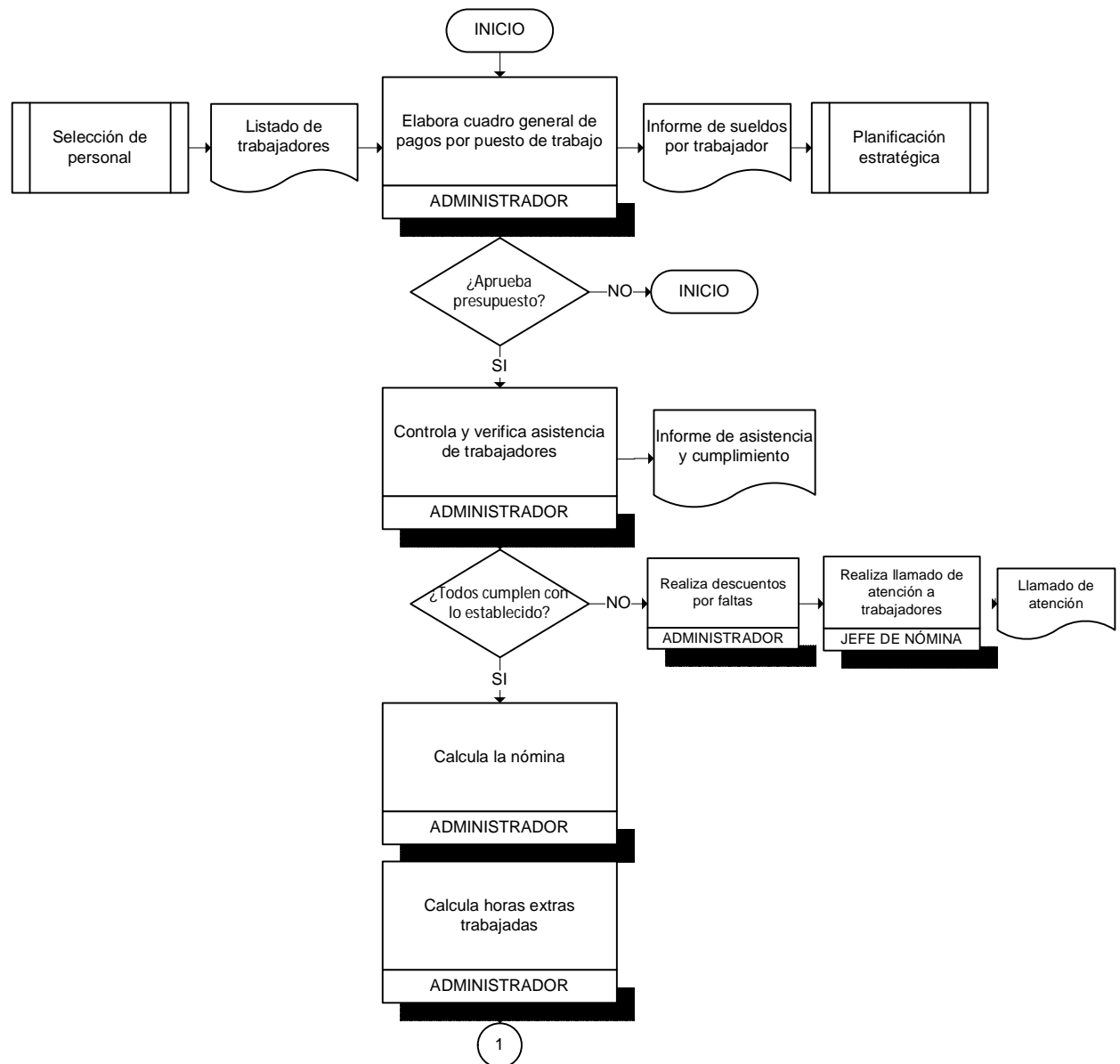
8. REGISTROS

Código	Nombre
R3.2.2.1	Registro de pago al IESS
R3.2.2.2	Sueldos pagados por puesto/cargo
R3.2.2.3	Registro de asistencia de trabajadores


Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

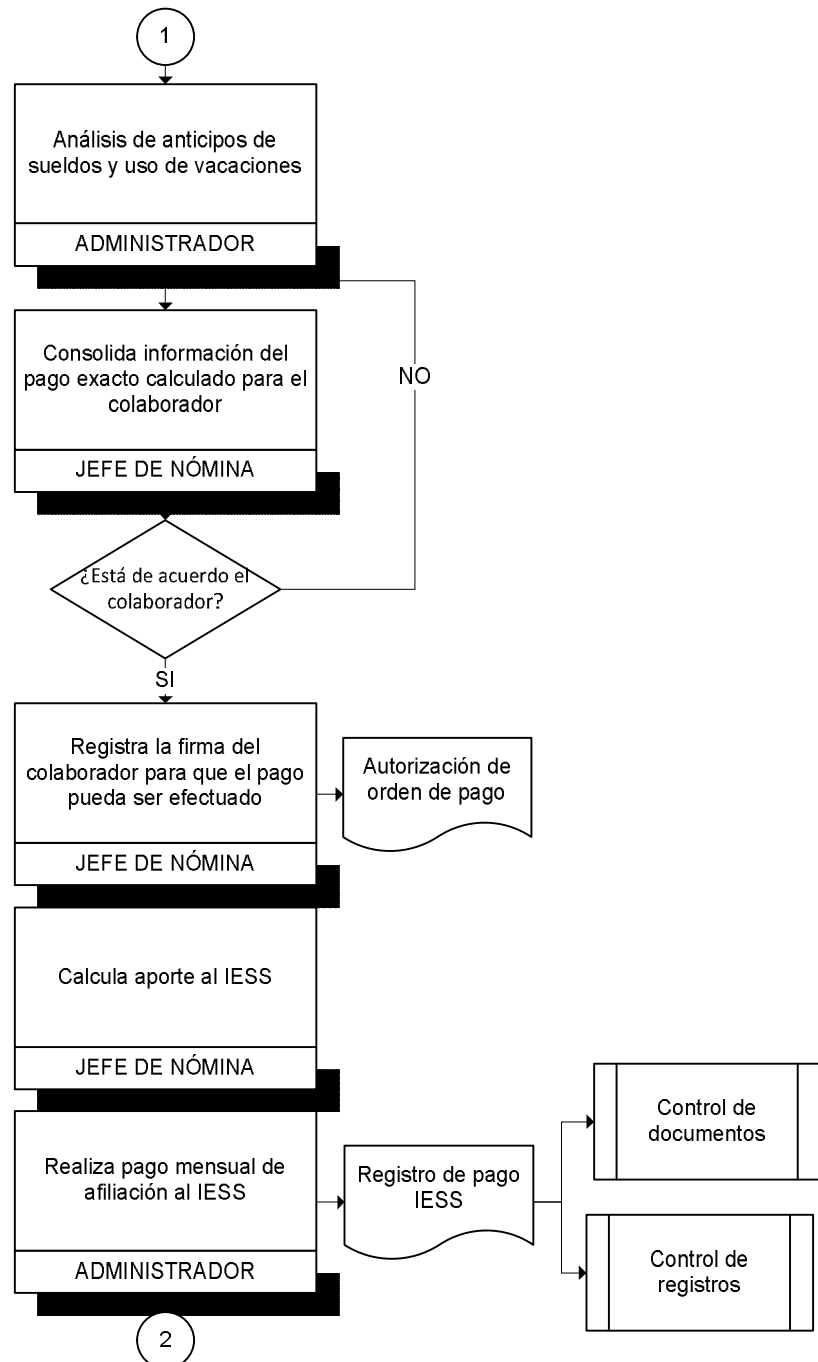
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




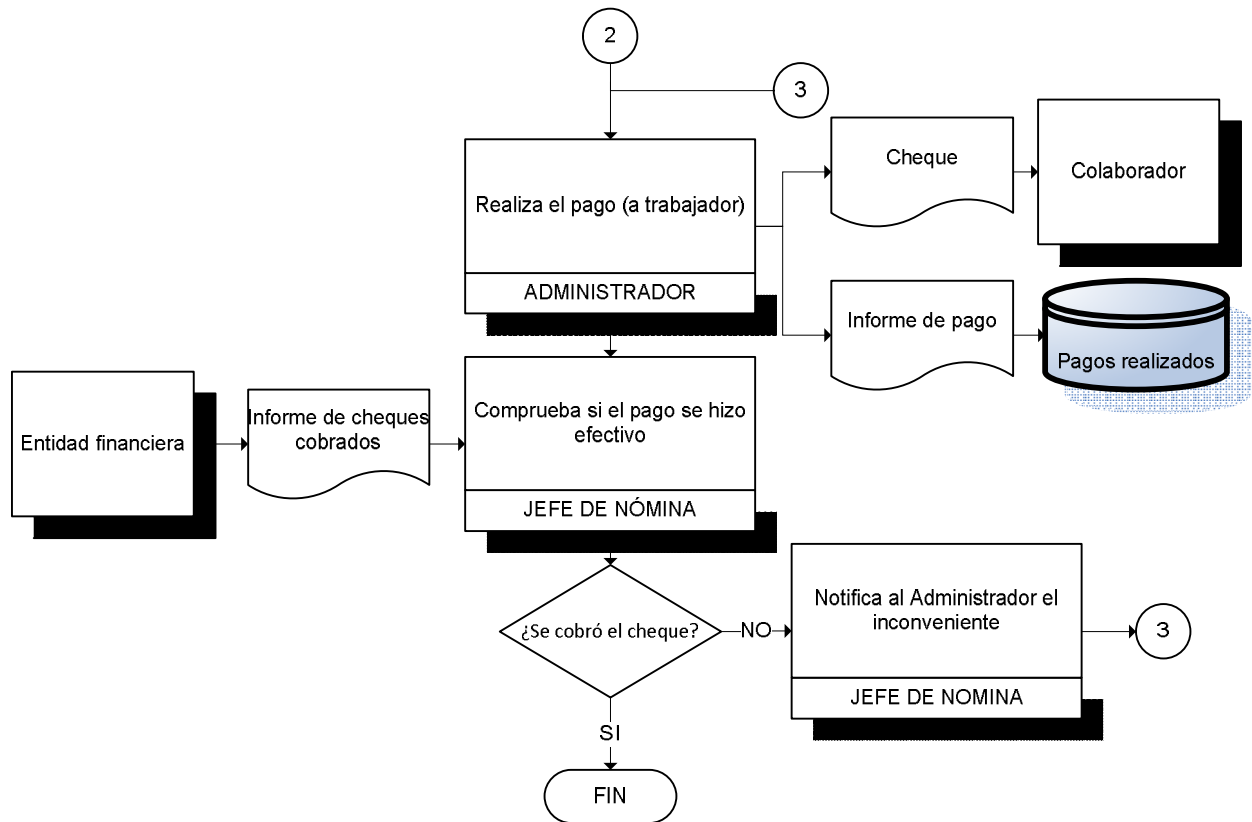
Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

 <p>siranaco CUSTOM HANDMADE TABLE LINENS</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-2-2	NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-3-1	GESTIÓN DE COBROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Hacer efectiva la recepción de un pago por concepto de cancelación de un producto adquirido.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable a todas las actividades relacionadas con la gestión de recaudación

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador


Jefe de cartera

4. DEFINICIONES

Recaudación: gestionar el ingreso de efectivo de pagos pendientes por concepto de adquisición de producto.

Cobro de coactivo: acciones procesales establecidas y respaldadas por la ley, desarrolladas con el fin de recuperar créditos en estado de mora.

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-3-1	GESTIÓN DE COBROS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5


5. POLÍTICAS

- El jefe de cartera es responsable por revisar continuamente cuales son las cuentas por cobrar con el objetivo de coordinar con el cliente cuándo y cómo se realizará el pago pendiente.
- Los pagos pendientes pueden ser realizados por transferencia bancaria o cheque.
- Se procede a dar de baja al cliente en mora una vez que se haya confirmado y registrado el ingreso de efectivo.

6. INDICADORES

Nombre	Cuentas pendientes que han sido cobradas					
Descripción	Mide la cantidad cuentas pendientes que han sido liquidadas efectivamente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Facturas entregadas - facturas cobradas	trimestral	positivo	92%	100%	Administrador	Jefe de cartera

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-3-1	GESTIÓN DE COBROS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

Nombre	Contacto con clientes en estado de pago pendiente.					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad clientes en estado de pago pendiente contactados en un periodo determinado (1 día).					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad real de clientes en mora contactados / cantidad planificada a contactar de clientes en mora) x 100	diaria	positivo	80%	100%	Administrador	Jefe de cartera


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
3.3.1	Copia de factura (Innvoice) de Siranaco
3.3.2	Comprobante de ingreso de dinero

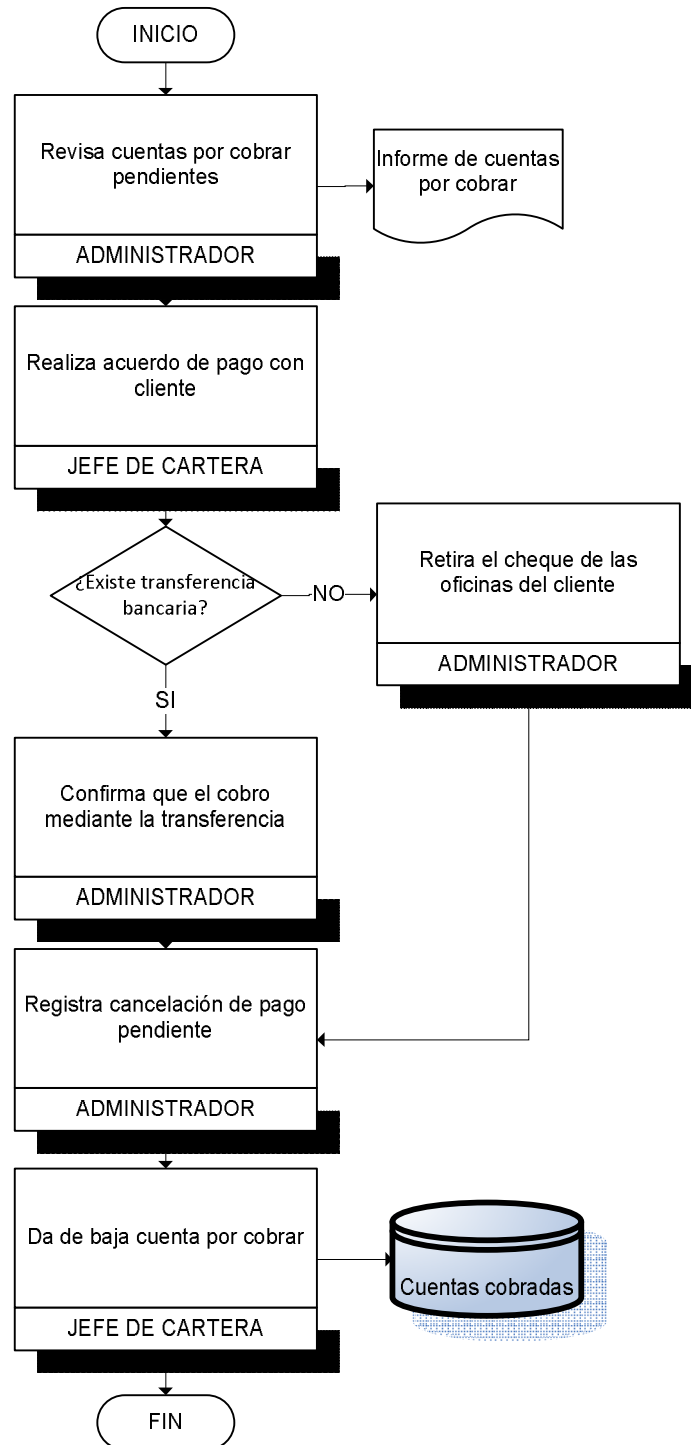
8. REGISTROS

Código	Nombre
R3.3.1	Registro de contactos realizados con clientes pendiente de pago
R3.3.2	Registro de ingreso de dinero

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P 3-3-1	GESTIÓN DE COBROS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de vigencia:
--	--------------------------------	---------------------------